

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO - ECONÔMICO

CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

DISCIPLINA: MONOGRAFIA - CNM 5420

***ESTUDO DO CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS DO SETOR DE
CONSTRUÇÃO CIVIL DE FLORIANÓPOLIS.***

Aluno (a): CARLOS HENRIQUE DA SILVA

Matricula: 0010683-6

Orientador: PROF. JOSÉ ANTÔNIO NICOLAU

Florianópolis, SC, Julho de 04

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

***ESTUDO DO CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL DE
FLORIANÓPOLIS.***

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 - Monografia.

Por Carlos Henrique da Silva

Orientador: Prof. Jose Antonio Nicolau

Palavras - Chaves:

- 1 – construção civil;
- 2 – ciclo de vida da empresa;
- 3 – município de Florianópolis

Florianópolis, julho de 2.004.

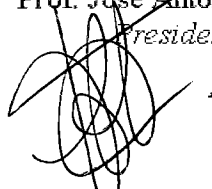
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota **8,0 (oito)** ao aluno Carlos Henrique da Silva (*Matri-
cula 00106836*) na disciplina CNM 5420 - Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



Prof. José Antônio Nicolau
Presidente



Prof. Felipe Amim
Membro



Prof. Renato Lebarbenchon
Membro

Dedico esta pesquisa aos amigos, professores e a todos aqueles que direta ou indiretamente me ajudaram a realizá-la.

Em especial a minha esposa Sônia, e a meus pais, João (*in memoriam*) e Maria, por tudo que me ensinaram.

SUMÁRIO

ITEM	Pg.
Lista de siglas	01
Lista de figuras	02
Lista de tabelas	02
Anexo	02
Resumo	03
 CAPITULO I – PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETIVOS E VARIÁVEIS.	
1.1. Introdução.	04
1.2. Problema da pesquisa.	05
1.3. Objetivos gerais, específicos e período da pesquisa.	06
1.4. Hipóteses e metodologia da pesquisa.	07
1.5. Recomendações	07
 CAPITULO II – TEORIA DE CRESCIMENTO DAS FIRMAS.	
2.1 Estruturas de mercado e possibilidades de crescimento da firma.	08
2.1.1 Padrão e estrutura de concorrência	08
2.1.2 Estruturas de mercado	11
2.1.3 Possibilidades de crescimento, diversificação e internacionalização.	13
2.2 Ciclo de vida das empresas.	17
2.2.1 Ciclos de Macedo	17
2.2.2 Ciclo de Kaufmann	20
2.2.3 Ciclo de Adizes	21
2.3 Estruturas, possibilidades e ciclo de vida das firmas.	23
 CAPITULO III – O SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL	
3.1 O setor da construção civil: características principais e subsetores	26
3.2 Bancos e os principais programas de incentivo a construção civil e habitação no Brasil	29
3.2.1 Banco Nacional de Habitação (BNH).	30

3.2.3 Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE).	31
3.3 O setor da construção civil no Brasil.	33
3.4 O setor da construção civil em Florianópolis/SC.	40
 CAPÍTULO IV – CARACTERÍSTICAS DO MERCADO DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE FLORIANÓPOLIS E CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS.	
4.1 Características do mercado da construção civil de Florianópolis/SC.	44
4.2 Análise das características do comportamento das empresas.	48
4.3 Análise das características do ciclo de vida das empresas.	54
4.3.1 Caso 1 – Empresa Berman S/A - Engenharia e construções Ltda – Filial Fpolis	54
4.3.2 Caso 2 – Empresa Construções e Empreendimentos Imobiliários S/A – CEISA	57
4.3.3 Caso 3 – Empresa Planél Engenharia e Construções Ltda	59
4.3.4 Caso 4 – Empresa A Gonzaga S/A - Engenharia e Incorporações Imobiliárias	61
 CONCLUSÕES	 65
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 69

Lista de Siglas

BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento Econômico.

BNH – Banco Nacional de Habitação.

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria de Construção.

CEF – Caixa Econômica Federal

COHAB/SC – Companhia Habitacional de Santa Catarina.

CREA/SC – Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Santa Catarina.

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatístico

IPUF – Instituto do Planejamento Urbano de Florianópolis.

M2 – Metro(s) quadrados.

PMF – Prefeitura Municipal de Florianópolis

SBPE – Sistema Brasileiro de Poupança Empréstimo.

SFH – Sistema Financeiro da Habitação.

SINDUSCON – Sindicato da Indústria de Construção Civil da Grande /Florianópolis.

SUSP – Secretaria de Urbanismo e Serviços Públicos.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.

Lista De Figuras		Pg.
Figura 2.1	Esquema Descritivo de Macedo	18
Figura 2.2.	Esquema Descritivo de Adizes	21
Figura 3.1	Comparativa nº de Empresas - SC e Brasil	38
Figura 3.2.	Variações SC e Brasil do Valor das Construções	38
Figura 4.1	Área Total Construída (M2) - Fpolis – Empreendimentos	46
Figura 4.2.	Área Total construída (M2) - Fpolis – Empreendimentos 1980 - 1990	47
Figura 4.3	Área Total construída (M2) - Fpolis – Empreendimentos 1991 - 2003	47
Figura 4.4.	Número de vezes citadas entre as cinco mais	48
Figura 4.5.	Grau de concentração das cinco maiores a cada ano	50
Figura 4.6.	Participação da área construída pelas empresas entrantes no total da produção do setor de construção civil de Fpolis, 1980 – 2003	51.
Figura 4.7.	Comparativa entre área total construída pelas empresas empreendedoras e área total construída pelas entrantes (m2) – Fpolis, 1981 - 2003	53.
Figura 4.8.	Área construída pelas entrantes em relação à área total construída pelas empreendedoras (em índice)	53

Lista De Tabelas

Tabela 3.1	Principais Empresas Em Nível Nacional	27
Tabela 3.2	Financiamentos Imobiliários Concedidos	34
Tabela 3.3	Plano De Contratações do FGTS para 2003	35
Tabela 3.4	Produto Interno Bruto Do Brasil e da Construção Civil - 1990 A 2002	35
Tabela 3.5	Empresas e seu desempenho – Brasil	36
Tabela 3.6	Empresas e seu desempenho - Santa Catarina	37
Tabela 3.7	Relatório de obras executadas – CREA/SC	39
Tabela 3.8	Vantagens Do Modelo Da Construção Civil Como Ativadora Do Mercado De Trabalho	40
Tabela 3.9	Informações Sobre Florianópolis – SUSP	41
Tabela 4.1	Área construída e nº de empreendedoras da industria da construção civil de Fpolis 1980 - 2003	45
Tabela 4.2.	Área construída pelas principais empresas empreendedoras da Const. Civil de Fpolis, 1980 - 2003	49.
Tabela 4.3	Comparações entre empresas e mercado	52

Anexo

1)	Estrutura da entrevista aplicada aos representantes das empresas	68
----	--	----

RESUMO

A presente pesquisa busca aprofundar conhecimento sobre o setor da construção civil no município de Florianópolis, levantando aspectos relacionados ao ciclo de vida das empresas ligadas a este setor de atividade e o porque do encerramento de atividades de algumas empresas. Para isto utilizou-se de informações obtidas em relatório fornecidas por órgãos diversos ligados a PMF, buscando correlaciona-los com a teoria já desenvolvida por diversos autores sobre o tema. Conclui-se que as empresas, após anos de sucesso e da conquista de um espaço de destaque no setor em nosso município, podem sofrer problemas ligados a sua gestão, originados pelo tamanho da própria empresa e o volume de atividades que passa a desenvolver, divergência de opiniões entre sócios – proprietários, problemas de gestão ou pela dificuldade do fundador de gerenciar a empresa que agora está com maior porte e interação com o mercado.

CAPITULO I - INTRODUÇÃO.

1.1 Introdução

As mudanças ocorridas no meio urbano de nossa cidade nas ultimas décadas são visíveis sob qualquer aspecto. Tivemos um aumento populacional muito acima do esperado, crescimento de nossa economia, consolidação como um pólo turístico, nova morada de paulistas, gaúchos e inclusive pessoas de outros países.

Para isto toda a economia e a industria tiveram que se adequar a esta nova realidade refletindo também na industria da construção civil, que teve nestas ultimas três décadas muita atividade a ser realizada, pois necessitava dar estrutura, sob varias formas, a todo este contingente populacional que aqui passou a viver.

Necessitou-se, das empresas de construção civil de nossa cidade, a construção de um grande número de edificios comerciais e residenciais, espalhados por vários pontos e diversos bairros.

O centro de Florianópolis teve um crescimento vertical muito forte, para abrigar empresas que aqui surgiram bem como as pessoas que passaram a morar nesta localidade. Não esquecendo das áreas de praias que também passaram por transformações, com crescimento do número de moradores e construções, principalmente destinadas à residência, dados através de residências particulares e condomínios fechados, etc.

Assim para as empresas que atuaram e aproveitaram esta fase de crescimento de nossa cidade não faltaram oportunidades de crescer e desenvolver-se, o que seria bom sob vários aspectos, pois o setor é gerador de empregos, com capacidade de absorção de um grande número de pessoas, em vários níveis, mas principalmente os pouco qualificados e socialmente mais dependentes como cita Bertelli "... [a construção civil] importante não só no processo de ocupação e produção do espaço, mas pelo produto (mercadoria) produzido, básico para qualquer sociedade que pretende o desenvolvimento sócio econômico, e ainda, por se constituir num ramo da atividade industrial que emprega intensa quantidade de força de trabalho, predominantemente não qualificada" (Bertelli, 1995, p.02). Como é sabido com o setor da construção civil em pleno desenvolvimento muitos outro setor da economia, comércio principalmente, vem "a reboque".

Mesmo com todo este mercado que havia nesta época de forte crescimento da cidade, e ainda há mercado para atuar, algumas empresas de construção civil, após anos de bom desempenho e com nome relativamente consolidado, pararam de atuar, com se tivessem sofrido algum choque que fizes-

se com que essas deixassem suas atividades e não mais tendo força como outrora tivera, fato este que motivou esta pesquisa.

Logo, a questão central da presente pesquisa é primeiramente analisar o mercado da construção civil de Florianópolis, apontando informações que ficaram mais evidentes após a análise de dados e as caracterizações destas e, após isto, buscar entender este ciclo de vida de algumas empresas da construção civil, que após aparente sucesso passam a não mais operar ou atuar em nossa cidade.

Que as empresas precisaram se modernizar e dar mais atenção às exigências do mercado, é ponto de comum acordo, mas isto afetou a todas as empresas dos diversos setores do mercado. As exigências de consumidores também evoluíram e tornaram também um diferencial forte atendê-los, será que o fechamento de algumas empresas foi causado por este fator. A presente pesquisa levantará temas que abordam uma visão do mercado, seus números, históricos e comparações, abrangendo um período desta época de grande desenvolvimento.

1.2 Problema da pesquisa.

Nas últimas décadas, algumas empresas do ramo de construção civil de Florianópolis têm passado por movimentos cíclicos, com surgimento, expansão e crescimento de suas atividades, logo após esta fase e com uma aparente consolidação ocorrem alguns casos de que estas mesmas empresas, consideradas consolidadas junto ao mercado de Florianópolis, encerraram de suas atividades, ou seja, muitas empresas de renome “fecharam suas portas” e outras novas surgiram.

Tem-se como conhecimento geral de mercado que as pessoas que tentam um empreendimento, que os primeiros anos de atividade de qualquer empresa, principalmente as micro e pequenas, é marcado por muita dificuldade e que em sua maioria encerram atividades nos seus primeiros anos de vida. Atribui-se a esta causa vários aspectos tais como mau dimensionamento de mercado, falsa expectativa de demanda para seu produto e/ou serviço, condições adversas da economia local ou nacional, ou a empresa não estava devidamente estruturada para o mercado, tudo isto pesa desfavoravelmente, agindo como um fator que não permite seu total crescimento.

Um dos aspectos podem ser fatores econômicos e de mercado, pois constantemente criaram-se novas exigências para as empresas, no tocante a qualidade e competitividade. Além do que com maior oferta, os consumidores passam a ser mais exigentes quanto aos produtos que adquirem, pedindo maior tecnologia, qualidade, praticidade e flexibilidade das empresas em atendê-los, com seus produtos. É conhecido que o setor da construção civil é um importante ativador da economia, pois utiliza muita

mão de obra, bem como vários setores industriais na aquisição de materiais de construção para a execução de obras.

Mas, em nosso caso de pesquisa, abordaremos as empresa de construção civil que não estão mais em atividade, buscando apontar alguns fatores ou condições que levam as empresas, após alguns anos de aparente sucesso a encerrarem suas atividades, estudando as fases que passaram ou passam estas mesmas empresas, acreditando que com isto teremos um bom conhecimento se transportado para todo o setor, em Florianópolis.

Em função disto estudaremos o setor da construção civil de Florianópolis/SC, sob alguns aspectos, analisando seu comportamento, buscando saber sobre sua adaptabilidade, visto das incertezas de um setor razoavelmente competitivo, onde mercado crescente e financiamento habitacional têm reflexos diretos na construção civil com o reaquecimento do setor. Tentando saber como os diretores destas empresas se preparam para evitar possíveis problemas que levem a encerrar suas atividades, bem como o tentar descobrir informações sobre fatores que indiquem o que levou as empresas que não estão mais em atividade a deixarem de exercer suas atividades.

1.3 Objetivos gerais, específicos e período da pesquisa.

a) Objetivo geral:

Estudar as principais características do mercado da construção civil de Florianópolis e característica do ciclo de vida das empresas que aqui atuam, no ramo de imóveis comerciais e residenciais de Florianópolis/SC, buscando descobrir seu comportamento e como estas tem evoluído e porque algumas destas empresas encerraram suas atividades.

b) Objetivos específicos:

- b.1 Determinar a estrutura da industria, tamanhos, características e seguimentos;
- b.2 Buscar características comuns às empresas estudadas em cada grupo ou fase do ciclo;
- b.3 Determinar o ciclo de vida das empresas estudadas, em Florianópolis.

c) Período da pesquisa:

Esta pesquisa concentrará seu foco nas empresas que atuaram e atuam no ramo da construção civil em Florianópolis, nos anos de 1980 a 2003.

1.4 Hipóteses e metodologia da pesquisa.

a) Hipóteses da pesquisa.

a.1 Problemas conjunturais, em nível nacional e local, tais como políticas governamentais de apoio à habitação;

a.2 Problemas de sucessão familiar ligado à vida do próprio empresário/fundador.

b) Metodologia da pesquisa

Para se fazer os levantamentos das informações pertinentes as características das empresas de construção civil de Florianópolis e ao ciclo de vida destas, foram utilizadas informações obtidas junto a órgãos municipais como SUSP e IPUF, ambos ligados a PMF, bem como informações obtidas junto ao CREA/SC e o Sinduscon. Após a análise e tabulações dos dados, aplicou-se um questionário estruturado (Anexo 01), em uma amostra de empresas que se enquadravam em nossa pesquisa, para que se pudesse melhor compreender o que se passou com estas.

1.5 Recomendações

Depois de realizada a pesquisa verificou-se que alguns dados precisariam ser mais bem analisados e serviriam de iniciativa para futuras pesquisas correlatas sobre o tema. Para ter-se uma melhor caracterização sobre o ciclo de vida das empresas seria melhor um grupo maior de entrevistados de varias outras empresas. Com isto aumentaria o conteúdo das informações fornecidas e seria muito mais preciso a definição do comportamento da empresa nas fases de seu ciclo de vida. O fato restritivo a este tipo de informação, que ocorreu nesta pesquisa, é a localização de pessoas ligadas a estas empresas, principalmente os proprietários ou sócios diretores da empresa, visto que estes podem se sentir constrangidos a darem informações sobre algo que “não deu certo”.

Outra recomendação é que seria interessante também aprofundar conhecimento entrevistando empresas já consolidadas e ainda atuantes para verificar como estas estão se comportando e se possuem alguma estratégia, e qual seria esta, para não serem afetados por problemas deste tipo.

CAPITULO II - TEORIAS DE CRESCIMENTO DAS FIRMAS.

O presente capítulo tem por objetivo esclarecer alguns aspectos relacionados às firmas, tais como a concorrência enfrentada, as estruturas em que as firmas estão inseridas, padrões de crescimento destas, entre outras.

Quanto à estrutura de mercado em que cada firma esta inserida, verificaremos que esta poderá ter papel importante no crescimento da firma, entrante ou já consolidada, e em sua expectativa de expansão. Sobre a concorrência verificaremos a importância de se conhecer os principais tipos de concorrência que existem para as firmas, suas características básicas, onde se enfrentam a resistência das empresas que já estão estabelecidas no mercado. O fator da demanda, que tem suas características e peculiaridades dadas cada tipo de industria em que a firma atue.

Abordaremos também aspectos das firmas por uma visão interna a estas, esclarecendo questões sobre seu ciclo de vida, os caminhos que percorrem, desde a sua fundação até o alcance de sua maturidade e a busca de sua perpetuação, e características principais e comuns apontadas por alguns autores ligados a este ramo de estudo. Com as análises feitas, através de autores que estudaram o tema, teremos então o comportamento das empresas de modo geral e o comportamento específico de empresas de determinado do setor, onde então o embasamento teórico deixará mais claro quando uma ou outra empresa passa a se distanciar do comportamento entendido como padrão. Isto poderá ser o primeiro sinal de que alguma coisa poderá estar errada em seu comportamento, pois não estaria passando de maneira própria por uma determinada fase de seu processo evolutivo no mercado que esta inserida, correndo o risco de comprometer seu sucesso futuro.

Sabedores que os apontamentos abaixo citados não representam a verdade absoluta sobre os mercados e estruturas em que as firmas estão inseridas, o que buscamos com o presente capítulo é dar um embasamento teórico e uma noção dos principais aspectos que circundam as firmas.

2.1. Estruturas de mercado e possibilidades de crescimento da firma.

2.1.1 Padrão e estrutura de concorrência.

Devemos ter inicialmente o conhecimento básico da distinção entre industria e firma, onde a industria conceitua-se como um grupo de firmas engajadas na produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si, e, portanto que podem ser fornecidas a um mesmo mercado. Já um conjunto de firmas, de determinado segmento, formam a industria deste seguimento. Para estudarmos o padrão de concorrência das firmas na industria adotaremos os conceitos de Steindl, que classifica em duas categorias, como segue:

a) Indústria com o ingresso mais fácil - No caso das indústrias que possuem um grande número de pequenos produtores, em que seja mais fácil o ingresso das firmas, terá como uma das características a competitividade, onde os agentes buscam uma economia de escala dada também pela inovação técnica, visando redução de custos. Isto, para as empresas maiores, possibilitará um aumento de sua margem de lucro e conseqüente expansão, em relação a outras firmas. Já para as firmas ditas marginais terão lucros normais e pouco acumularão com o grupo e com a ampliação das firmas líderes, ocorrendo que as líderes terão uma participação maior das vendas no mercado. Estas vendas se darão, pois as empresas líderes poderão se impor pela qualidade, ao mesmo preço que as marginais, ou então a preços menores que estas. Neste tipo de indústria não existem barreiras à entrada de pequenos produtores, mas estes têm custos mais elevados com uma taxa de lucro mínima. As firmas marginais possuem uma parcela não negligenciável da produção da indústria, em que o preço é um fator importante na definição da demanda pelo produto.

Com relação ao crescimento destas firmas, se as grandes se expandirem a uma taxa maior que a taxa de expansão do mercado estas terão maior participação absoluta no mercado e com isto reduzirá a participação das demais, ocorrendo uma concentração absoluta. Sabemos que a intenção de qualquer empresa “no limite” é buscar ter a condição de monopólio para si e nesta luta pela concorrência as empresas buscam reduzir seus custos, visto que “na maioria das indústrias a produtividade tem crescido continuamente e que os custos foram reduzidos graças às inovações técnicas” (Steindl, 1986, p.65), são estes, segundo o autor “as firmas progressistas”, dado que no mercado o descompasso entre o crescimento das firmas e o crescimento das indústrias estimularão a pressão competitiva, com redução de preço e aumento da qualidade dos produtos que estão sendo ofertados.

Estas firmas estarão criando barreiras para os concorrentes e vantagens para si, com isto poderão, mesmo que temporariamente aumentar a sua taxa de lucro do capital empregado o que aumenta a sua taxa de acumulação interna que pode variar por alteração na utilização na capacidade e em outro caso pela alteração das taxas de lucro bruto. Em todo estes casos a taxa de expansão das firmas limita-se à taxa de expansão da indústria interna em um primeiro momento. Com as firmas progressistas por inovação farão desaparecer as firmas mais fracas ganhando seu espaço, logo as firmas progressistas podem, com as inovações tecnológicas, reduzir custos, e com isto aumentar fatia de seu mercado com esforço de vendas ou a vantagem do custo diferencial devido às inovações, o que permitiria aumento de lucro. Se a taxa de expansão da indústria for muito alta a competição entre as firmas ficará mais branda e as firmas marginais aumentam seus lucros acima do nível chamado “normal”. Variações no preço asseguram as firmas que se enquadram nesta categoria o equilíbrio em longo prazo entre a expansão da firma e a demanda. Por hipótese, se o crescimento da demanda

for superior a oferta, causará a elevação de preços, isto atrairá novas firmas aumentando a concorrência, mas segundo o autor “a competição por preço tenderá a ajustar as taxas de lucro das firmas e, por conseguinte o potencial de crescimento da indústria” (Guimarães, 1987, p.34).

b) Industrias com o ingresso mais difícil - Para as industrias em que o ingresso é mais difícil a distância que separa as empresas progressistas das marginais já atuantes é menor no tocante a capacidade tecnológica e produtiva. Ambas podem ser fixadoras de preço no mercado e suas estruturas e tamanho de cada firma definirão as barreiras a serem enfrentadas pelas possíveis entrantes, existindo diferenciais de custo, refletindo nas economias de escala, as firmas com custos mais elevados tem margens de lucros pouco maiores que zero e possuem pouca resistência financeira a competição.

Como diferenciais adotados Guimarães coloca que “corresponde à introdução em sua linha de produtos de uma nova mercadoria que é uma substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que, portanto, será vendida em um dos mercados por ela supridos” (Ibidem, p. 36). Sendo que esta mercadoria nova (ou diferencial) não poderá ter sido produzida, até então, por nenhum outro concorrente, este é o diferencial. Para Penrose “esta implica a produção de novos produtos - inclusive produtos intermediários - que, sendo sensivelmente diferentes dos antigos, implicam em mudanças nas rotinas de produção e distribuição” (Penrose apud Behrens, 1980, p.412), o que demonstra a necessidade constante de aprimoramento, como forma de defesa do mercado, conforme apontado pelos autores.

A diferenciação é a defesa da firma frente à concorrência, garantindo a sua participação no mercado, dado que a redução do preço, e em mercadorias comuns tem uma eficácia limitada, que poderá ser mais facilmente combatida, e, no caso da diferenciação, sendo um produto inovador, é mais difícil de ser imitado, torna-se então mais eficiente este tipo de estratégia.

Os bens produzidos entre os dois grupos (marginais e progressistas) podem ser substitutos entre si, dando a característica da diferença de preço. Como neste caso as firmas marginais não são pequenas e os esforços de venda que as firmas progressistas devem realizar é bem maior, necessitam então que as firmas progressistas realizem cortes em seus lucros, ou através de redução nos custos dada pelas inovações tecnológicas, tornando assim a competição entre elas prolongada e custosa.

Como neste caso a competição é acirrada torna difícil a entrada de novas firmas, bem como a expansão e crescimento das já existentes no mercado. “Se por outro lado uma nova firma apenas dividir o mercado com as demais haverá uma redução na utilização de capacidade e as taxas de lucro diminuirão...” (Steindl, 1986, p. 73), pois como há uma forte concorrência entre as firmas que já estão instaladas, conclui-se que a demanda já deverá estar satisfatoriamente atendida. Cabe ressaltar

que, as empresas marginais, terão menor mobilidade, em função de sua estrutura menor, e seus custos são mais elevados. Seus produtos poderão ter ainda que “ativar um mercado”, sendo que as empresas de maior porte já possuem um nome na praça, uma marca, melhor estrutura e situação financeira que lhe permite maior mobilidade. Logo o que vai fomentar a entrada de firmas menores é o não atendimento da demanda pelas empresas de maior porte, mesmo que esta demanda seja por um nicho específico, com a introdução de novos produtos ou diferenciais. Quanto maior a taxa de crescimento da demanda mais fácil será a entrada de novos competidores, isto em quase todos os tipos de indústrias.

2.1.2 Estruturas de mercado.

Sobre as diferentes estruturas de mercado temos a distinção dada por autores ligados à área econômica, e de um modo geral podemos caracterizá-la basicamente em quatro grandes grupos, a saber:

- a) Oligopólio diferenciado - a expressão oligopólio significa poucos vendedores e tem como característica “a interdependência mútua” reconhecida entre as empresas maiores da indústria. As indústrias que se caracterizam neste grupo, o oligopólio diferenciado, necessitam de busca contínua de diferenciação do seu produto, e é através desta diferenciação aplicada aos produtos, que as empresas enquadradas nesta categoria criam seu mercado (demanda) afetando o ritmo de expansão, ou procura, pelo bem. O consumidor final, cliente no caso das empresas, ao descobrir a existência de um novo produto, que atende de melhor maneira seus desejos e necessidades, optará por adquiri-lo. Segundo Guimarães a “diferenciação de produto contribui duplamente para prevenir uma possível situação em que o potencial do crescimento da indústria exceda o ritmo de expansão da demanda, ao acelerar este último e reduzir o primeiro” (Guimarães, 1997, p.53). Outro aspecto favorável, segundo o mesmo autor, é que o processo de diferenciação permite o fortalecimento das barreiras a entrada de novas firmas, permitindo a esta empresa aumentar seu lucro, neste caso, conforme cita o autor “o fato é que o processo de diferenciação de produtos, ao reforçar as preferências dos consumidores por produtos de firmas específicas e ao fortalecer as barreiras a entrada, viabiliza margens e taxa operacionais de lucro mais elevado no caso do oligopólio diferenciado...” (Ibid, p.54). Neste tipo de indústria, a variável crescimento da empresa, pode ser afetado visto que pela diferenciação de seu produto, e as indústrias poderão afetar o ritmo de expansão do mercado.
- b) Oligopólio homogêneo tem como característica a ineficácia da competição por preço, se comparada a indústria competitiva, dado que o crescimento da indústria excede a expansão

da demanda. Neste tipo de estrutura de mercado são remotas as possibilidades de entrada de novas firmas, já que a resistência financeira das empresas já existentes, tende a desencorajar as entrantes potenciais. Uma possibilidade da entrada de novas firmas é quando a expansão da indústria é inferior ao crescimento da demanda, mas mesmo neste caso, a alteração da concentração de mercado pelas firmas já estabelecidas será pouca. As firmas reconhecem-se entre si as suas forças interdependência das integrantes.

O fato de as empresas tentarem evitar a entrada de novos competidores, permite a estas uma reação mais rápida em caso de aumento de demanda, ou até se antecipam ao crescimento de mercado. No oligopólio homogêneo assume-se a situação que o crescimento da indústria excede o ritmo da demanda, neste caso para manterem-se competitivas e terem o domínio do mercado “a velocidade da resposta dos produtores ao crescimento da demanda pode ser um elemento estratégico importante na competição no interior da indústria” (Ibid, p.51), visto que desta forma não deixam a demanda excedente e não atendida, ser um estímulo a entrada de novas firmas junto a esta indústria.

- c) Indústria competitiva diferenciada – neste tipo de indústria a sua dinâmica de crescimento permite que as empresas realizem seu potencial avançando sobre áreas de mercado de seus competidores, expulsando-os do mercado. Esta expulsão pode ocorrer com cortes nos preços, diferenciação do produto, dependendo sempre das circunstâncias de cada necessidade ou especificidade. No caso da diferenciação as firmas grandes poderão acompanhar com maior dinâmica as novas exigências de mercado para dado produto, sabendo que as empresas marginais também o poderão fazer. Já com cortes de preços e aumento de vendas as firmas marginais têm pouca capacidade de responder a iniciativa dada pelas maiores do mercado. Mesmo no tocante a diferenciação do produto é possível que firmas marginais possam modificar produtos para apresentar ao mercado e com isto neutralizar a força de uma grande empresa, porém este tipo de atitude dos produtores marginais não deverá generalizar-se e neste caso não beneficiarão as firmas marginais em conjunto. Para as indústrias competitivas por diferenciação seu potencial de crescimento não se baseará unicamente na redução de preços e “... as taxas de lucro das firmas inovadoras não declinarão necessariamente e o potencial de crescimento da indústria como um todo pode inclusive aumentar” (Ibid, p. 57), pois ela buscou diferenciar-se e inovou frente a demais do segmento. Com esta atitude, independente da entrada de novos produtores, a atividade de inovar poderá acarretar o declínio de vendas das demais empresas que não o fizeram, resultando inclusive em variações no preço e eliminação de firmas atrasadas tecnologicamente. Como neste tipo de indústria a en-

trada de novas firmas é livre, isto permite um ajuste suave e contínuo da capacidade produtiva e da demanda.

- d) Indústria competitiva – basicamente caracteriza-se por um grande número de pequenas empresas, tendo produtos homogêneos e preços impessoais. Neste tipo de indústria o crescimento da firma dá-se muito pelo crescimento da demanda, visto que se esta for acompanhada pelo aumento da produção das firmas já existentes, não possibilitará e não haverá a necessidade da entrada de novas firmas. Se o potencial de crescimento for insuficiente para atender a demanda o desequilíbrio será corrigido pelo aumento da taxa de lucro do empresário e/ ou pelo aumento de preço, isto poderá estimular a entrada de novos produtores na indústria, resultando em um aumento excessivo do número de produtores da indústria e da capacidade instalada. Porém se o potencial de crescimento das firmas exceder o ritmo de expansão do mercado haverá a expulsão das firmas menos eficientes. Com o progresso técnico tendo-se que os grandes produtores sintam-se estimulados a perseguir parcelas maiores do mercado através da expulsão de competidores menos eficientes. Este progresso técnico reduziria custos (pois possuem escalas de produção elevadas), aumentando assim a concentração da indústria competitiva o que poderá torná-la em estrutura oligopolista.

2.1.3 Possibilidade de crescimento, diversificação e internacionalização.

A diversificação é uma forma das firmas continuarem crescendo quando a demanda não se expande satisfatoriamente, ou o crescimento da indústria ser maior que o crescimento da demanda, pois a firma diversifica-se para ter mais de um ponto de atuação, com isto conquistar mercados diferentes, tornando-se mais flexível. Em caso de crescimento poderá dar prioridade a alguns mercados em sacrifício de seu crescimento em outros. Por ser diversificada dificilmente dará o mesmo grau de importância a todas as áreas, devendo então definir prioridades.

Uma vantagem para a diversificação da firma é que "... o processo de diversificação em si abre a possibilidade de uma etapa adicional no esforço da firma para superar os limites impostos a sua expansão" (Ibid, p.61). Ao se examinar um processo de diversificação da firma é necessário compreender sua história e experiências passadas, como boa medida para a direção e padrão da diversificação das atividades como se busca. O sucesso para a diversificação dada a capacidade da empresa, visa que esta atenda certos requisitos, quais sejam, segundo Guimarães:

- a) conseguir o acesso a tecnologias inerentes a nova atividade, visando competitividade;
- b) Conquistar clientes no novo mercado fazendo que estes deixem preferências, por produtos já existentes, e ajustem-se ao novo padrão de competição.

Também vale frisar o tipo de indústria que esta deseja entrar para diversificar, pois, visto que os maiores obstáculos para a entrada são as indústrias de mercados oligopolistas, principalmente se a empresa que deseja entrar for recém constituída. Um processo de diversificação dita normal visa que a firma caminhe em direção a sua base tecnológica e este processo todo acumulado, resulta que quando mais diversificada tornar-se à firma, com competência, maior a possibilidade de nova diversificação, tornando mais fácil prosseguir neste processo, dada a competência acumulada e a experiência adquirida neste tipo de ação.

Para firmas que atuam em oligopólio diferenciado e desejam diversificar, é necessário investimentos em P&D, com domínio de tecnologia e introdução de novos produtos, visando superar preferências já existentes dos consumidores, com relação a outras firmas e seus produtos. Para este tipo de indústria é maior a capacidade de adaptar-se às competições vigentes, ajustando-se a estas e a todo estímulo de diversificação. No tocante ao oligopólio homogêneo é mais difícil, sendo estreito o espaço para a ação, pois tendencialmente as firmas que atuam nesta classificação, são firmas voltadas para a integração vertical e de suas atividades, como forma de fortalecimento destas, dada a sua característica. É mais fácil para firmas enquadradas em oligopólio diferenciado a integração para traz, pois com isto buscariam a redução de custos de seus insumos e o aumento de certeza quanto ao fluxo e suprimentos destas. A fusão entre empresas, mesmo que validada com a facilidade de compartilhar despesas e agregar conhecimentos não deixa estas livres de uma diversificação de atividades dada à competitividade do mercado, pois “a possibilidade de empreender uma fusão diversificante não liberta o processo de diversificação dos limites impostos pela sua capacidade gerencial, mesmo que possa incorporar um novo grupo gerencial através da absorção de um produtor já existente, subsistem os problemas gerências de regular a relação entre firmas e matriz e sua nova aquisição” (Ibid, p. 67).

Quanto às implicações da diversificação, as firmas que optarem por este caminho são levadas a competir em diferentes mercados, cada qual com sua peculiaridade mesmo assim as diversificações seguem determinados padrões, seguindo rumos semelhantes a seus competidores e em muitos casos confrontando-se com estes em diferentes mercados fazendo com que a “rivalidade e a concorrência entre as firmas ganhe nova dimensão” (Ibid, p.69), permitindo que faça surgir uma competição transindustrial, pois diferentes firmas que atuam em áreas diversificadas poderão ter vários pontos e mercados semelhantes ou até comuns a serem disputados, onde ocorre o interesse mutuo. O que passará a ter peso nesta competição, para que as firmas possam avaliar seu desempenho é a taxa de expansão desta em relação ao crescimento do mercado que atuam, muito mais do que a competição pura e simples com outras firmas.

No aspecto de internacionalização das firmas os produtores poderão suprir vários mercados, pois exportarão suas mercadorias, ou mesmo, um mercado nacional poderá ser suprido por varias indústrias nacionais pelo processo de importação. Uma firma poderá ter vários representantes em diferentes países como suas subsidiárias sendo um braço desta no país importador de seus produtos. Com isto iremos reexaminar a dinâmica de crescimento de firmas e indústria na economia aberta.

No caso de uma economia fechada, o crescimento da firma na fica limitado a seu mercado corrente e ao ritmo de crescimento deste, e quando esta firma poder colocar seus produtos em outros mercados, causará, com isto, o crescimento desta firma, não tendo como bloqueador o crescimento do mercado ao qual este está inserida, e para estas firmas "o impulso das economias capitalistas na direção do mercado externo pode ser visto como o da dinâmica de indústrias oligopolistas com um potencial de crescimento superior à taxa de expansão de seus mercados domésticos" (Ibid, p. 76), permitindo as firmas inclusive diversificar suas atividades também neste mercado internacional, por ela conquistado.

A busca por mercados é favorável tanto na indústria oligopolista quanto a indústria competitiva, pois estas poderão voltar-se para mercados externos visando não reduzir suas taxas de lucro, se comparada com a manutenção de suas atividades tão somente em mercado nacional.

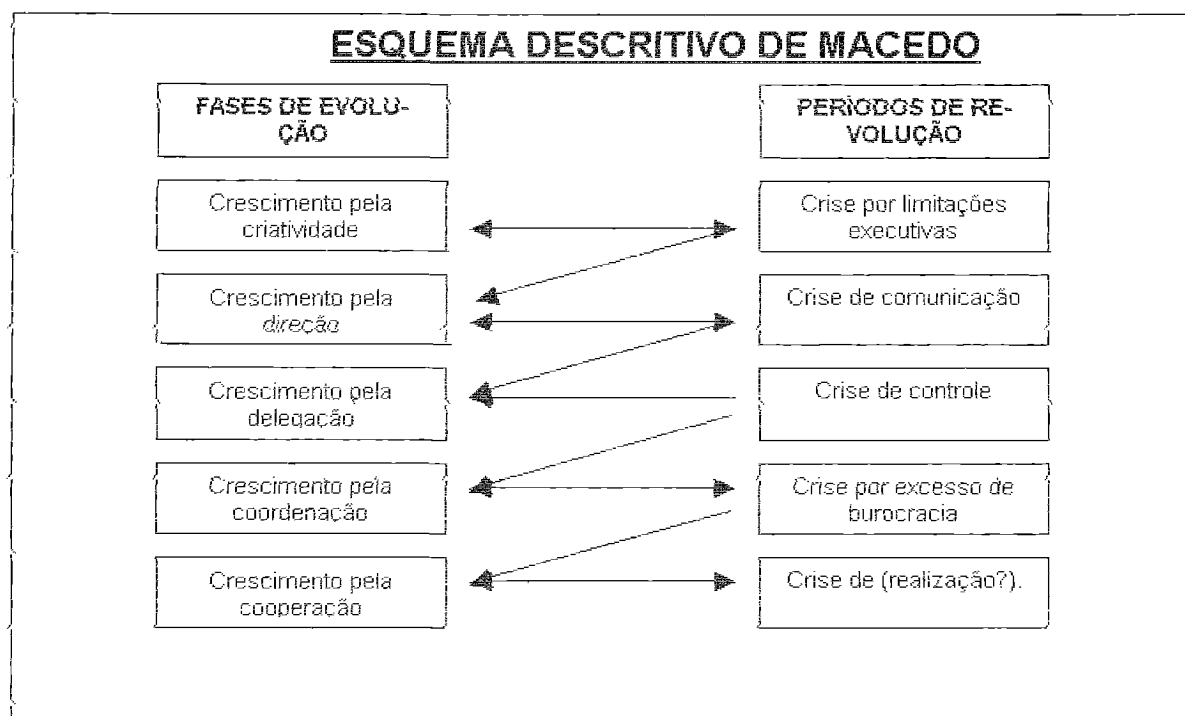
Um dos fatores que desestimula a busca de indústrias competitivas pela exportação é a imposição de tarifas e outras formas de controle de importação, pelo país importador, como forma de defesa da indústria daquele país, com a bandeira da defesa do emprego, riquezas, etc. Como forma da firma manter participação no mercado exterior, com investimentos pequenos, é dada pela "transferência de tecnologia ou licenciamento de um produtor local" (Ibid, p.80), sempre analisando, por parte da firma exportadora, dos possíveis vantagens e desvantagens deste tipo de atividade.

Outra análise que a firma que busca novos mercados deve fazer, quando dos obstáculos que lhe são impostos, como uma indústria nacional forte, como forma de contorno da situação, será mais apropriado fazer investimentos na busca de mercado em outro país, quando o mercado a ser conquistado esteja passando por um momento de expansão da demanda, pois causaria uma reação menor das firmas já estabelecidas. Ainda sobre o crescimento das firmas, temos a visão de outra autora, Penrose¹, que faz alguns apontamentos sobre este aspecto, evidenciando que o crescimento das firmas é resultado das ações operacionais de seus dirigentes, visto que com os recursos que as firmas dispõe e das possibilidades de mercado é que esta poderá prever suas atitudes quanto à busca da expansão.

Quanto às limitações em sua capacidade de crescimento, a firma pode sofrer restrições tanto de ordem interna quanto externa, ligados a aspectos como incerteza quanto ao mercado, de ordem geren-

¹ Ver Behrens "A proposição de Penrose" - E. T. Penrose pg. 408-415.

Figura 2.1



FONTE: *Elaboração do autor a partir do modelo de Macedo (Macedo, 1997, p. 35).*

Segundo o autor, seu modelo “é uma metodologia acadêmica com base científica, que tem por finalidade facilitar o estudo das várias fases do Ciclo de Vida de qualquer organização” (Macedo, 1997, p.33). Ainda segundo o autor para que a organização cresça é preciso ter uma metodologia, que especifique objetivos em longo prazo, dentro do mercado que ela esta inserida. As empresas com seu crescimento de permanência no mercado irão atravessando por fases, sendo que “nenhuma organização se encontra totalmente dentro de uma determinada fase,... o que acontece é que embora uma fase predomine sobre outras, sempre existem processos da organização na fase anterior e outros da fase seguinte no seu ciclo de vida” (Ibid p. 34). Abaixo, segue apontamentos sobre as fases das organizações segundo a ótica do autor:

a) Criatividade - é o momento em que se busca aproveitar as oportunidades de mercado com a reunião de talentos e recursos. As prioridades estão voltadas exclusivamente para a produção e vendas, sendo o dinheiro em caixa a medida de desempenho da empresa. Nesta fase pesa a criatividade e a adaptação de todos os funcionários da empresa. “Agora (nesta fase) é necessário trabalhar, produzir e vender” (Ibid, p. 43). Tendo ainda um sistema administrativo bem rudimentar sendo tudo decidido pela “mão de ferro” do fundador da empresa, com pouco controle. Sendo como uma pequena empresa nascendo, não tendo passado nem experiência. Como **crise por limitações**, teremos

a falta de dinheiro, inviabilidade da delegação das tarefas e pessoal sobrecarregado de trabalho, principalmente pelo seu fundador (acumulo de funções).

b) Direção - as comunicações vão se tornando formalizadas, perseguindo o aumento nas vendas, que passa a ser a medida de desempenho fundamental. Conforme cita o autor a empresa passa a ter *organogramas com as funções melhor, mas não totalmente, definidas*. A atividade de produção é separada da atividade de vendas, ocorrendo maior penetração no mercado para definir uma demanda cativa. Busca-se melhorar a qualidade do produto. Surge a necessidade de informações e de controle com *introdução de sistemas administrativos com planejamento de curto prazo*. Como *crise de comunicação*, tem-se que o controle está muito centralizado, sendo necessário treinar as pessoas para identificar e comunicar os problemas. O fundador “tenta delegar autoridade sem abrir mão do controle, e neste caso, ele descentraliza, mas não delega” (Ibid, p.50), os gerentes, não querem abrir mão dos postos que conquistarão e buscam resguardar-se.

c) Delegação - precisa-se da determinação do sistema administrativo e controle. Ocorre necessidade de mudança no estilo de liderança e descentralização das funções e responsabilidades. Busca-se o aumento nos lucros, com flexibilidade e domínio das vendas e da fatia de mercado. Segundo o autor “cabe salientar que a empresa adota uma estrutura descentralizada. Produtos e processos são desenvolvidos com maior facilidade e as decisões são tomadas mais rapidamente, tanto no âmbito interno quanto no dos clientes” (Ibid, p.56). Como *crise de controle*, temos que com a descentralização as decisões são mais rápidas, novos produtos são desenvolvidos com maior facilidade, tendo a administração geral, neste momento, perdido parte do controle, sobre o que são feitos por seus delegados, que de certa forma poderá dificultar a tomada de decisão.

d) Coordenação - quando a empresa é burocratizada com sistemas formais de planejamento que a empresa passa a adotar planejamentos, para curto e médio prazo. A empresa apresenta-se institucionalizada, profissionalizada e com sistemas de controle. As medidas de desempenho estão no aumento do volume das vendas e aumento no lucro, pelo maior conhecimento da demanda interna e externa através dos sistemas de informação burocratizados. “A cultura organizacional já é própria da organização e não só da pessoa como era no início” (Ibid, p.60). Como *crise por excesso de burocracia* o que melhora o controle da empresa, mas aos poucos diminuiu sua flexibilidade, pela rigidez do mesmo. Enquanto que o esforço exagerado para a maximização da lucratividade em curto prazo compromete “os resultados em longo prazo” (Ibid, p. 62).

e) Cooperação - Neste momento as normas, políticas, valores, missão e objetivos da empresa são assimilados, melhorando a colaboração entre os membros. O planejamento ocorre a curto, médio e agora em longo prazo e suas aplicações e avaliações são contínuas, ocorrendo com maior freqüên-

cia. A organização atinge o equilíbrio entre flexibilidade e controlabilidade. Ações por equipes com objetivos comuns são mais frequentes. Como **crise de realização**, na qual a realização pessoal de cada colaborador faz com que a empresa se renove como organização. A empresa já cresceu bastante e o difícil é permanecer crescendo nesta fase, pois os concorrentes estão buscando seu lugar no mercado. Deve-se estimular a criatividade e, conseqüentemente, ocorrerá o desenvolvimento do espírito inovador.

2.2.2 Ciclo de Kaufmann.

Para este autor, o ciclo de desenvolvimento das organizações se divide basicamente em quatro fases (Kaufmann, 1990, p.14-27), desde seu surgimento até a etapa em que a mesma necessita ser aprimorada. Estas fases abaixo descritas apresentam, de maneira resumida, os estágios de desenvolvimento que, segundo o autor, as organizações dentro de seu ciclo de vida atravessam:

Na **primeira fase**, não existe uma estrutura definida, pois normalmente é o começo de uma empresa. Possuindo aspectos mais informais, a empresa procura assimilar as necessidades da demanda tentando conquistar mercado. As medidas de desempenho são o aumento da produção e o crescimento das vendas busca de maiores mercados e mais clientes.

Na **segunda fase**, as tarefas se tornam mais complexas, com o crescimento da própria empresa. Passam-se a necessitar de funcionários mais especializados e surgem as necessidades de informação e aumento de controle das atividades. Ocorrem definições das responsabilidades, autoridade e especificações de cargos. A medida de desempenho é o aumento do lucro. A empresa esta buscando crescer e se firmar no mercado.

Na **terceira fase** a empresa passa a explorar novos produtos, novos mercados, diversificando produtos em outros mercados, vale-se da criatividade e competência. A estrutura hierárquica é mais bem definida. São implementados centros de resultados ou unidades de negócio. As responsabilidades e autoridades estão definidas ocorrendo à necessidade de delegação das decisões e distribuição das tarefas, com responsabilidade. A empresa está burocratizada, tendo rotina definida, comunicação formalizada, responsabilidades atingidas e controle estruturado.

Na **quarta fase** a empresa está mais firme no mercado, com profissionais qualificados e que tenham conhecimento de suas atividades, com sistemas de controle compatíveis ao seu tamanho. O perigo desta etapa está em considerar a empresa suficientemente evoluída, apta a enfrentar o mercado sempre, isto é um risco. Aparece o controle sobre as inovações e a criatividade, deixando a empresa de ousar. Esta é a hora de a empresa repensar seus passos como forma de não cair na rotina e/ou

estagnação de tarefas. Esta deve sempre buscar a competitividade e a inovação, além da procura concomitante de se firmar e descobrir mercados, direcionando a empresa para a busca do novo.

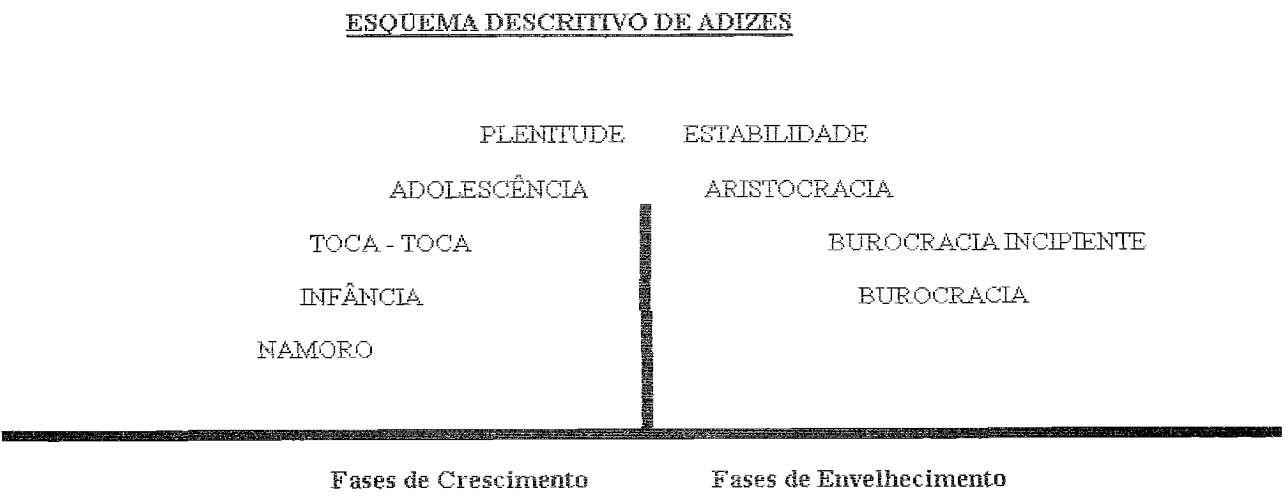
2.2.3 Ciclo de Adizes

o modelo elaborado por este autor classifica o ciclo de vida das organizações, em fases e cada uma destas são definidas metas, comportamentos, lideranças, funções específicas e outros aspectos inerentes a cada fase. O autor divide o ciclo em fases (Figura 02), sendo fases de crescimento e fases de envelhecimento. “Em cada uma delas há um tipo de controle em que as estratégias são modificadas ou redirecionadas em novos objetivos, novas metas, gerando resultados diferentes” (Adizes, apud Junior, 2000, p. 22). Podendo então estar parte dela em fase anterior e alguns processos já relacionados com a fase seguinte.

Portanto, os dados obtidos pelo sistema de informação sobre as metas da empresa são úteis para direcionar os desvios ocorridos com a mudança no tipo de controle de gestão pelas diferentes formas de estratégia empresarial e responsabilidades de controle. Com o auxílio da análise do modelo de Adizes sobre o ciclo de vida das empresas pode-se determinar as metas traçadas pela empresa comparada com o estagio atual da fase em que a organização predomina, podendo ser percebido desvios que estejam ocorrendo.

No modelo de Adizes, as fases ao longo do ciclo de vida das organizações, estão distribuídas como a seguir demonstrado:

Figura 2.2



Fonte: Elaboração do autor a partir de Adizes.

Nas fases de **crescimento** temos:

a) Namoro - a empresa existe apenas como idéia, acontecem muitos debates e análises sobre os compromissos de atender as necessidades do mercado e o quanto de capital inicial deverá ser desembolsado para a fundação da empresa.

b) Infância - a meta de desempenho empresarial surge com a quantidade de dinheiro em caixa que a empresa apresenta. Ela precisa vender e por isso procura atender as necessidades do mercado em que está inserida. O poder se encontra centralizado no fundador produtor que recorre a pessoas de sua confiança para ocupar os cargos gerências na empresa. As informações são precárias com tomadas de decisões intuitivas e informais, “o enfoque principal deixa de ser as ideais e as possibilidades e passa a ser a produção de resultados, isto é a satisfação das necessidades – para que a empresa foi criada” (Adizes, 1993, p.21)

c) Toca - toca - a medida de desempenho empresarial a ser perseguida é o volume de vendas e a fatia do mercado, pois nesta posição de crescimento no ciclo, a fixação da empresa no mercado é condição necessária para a sua sobrevivência. Nessa fase a organização está sempre experimentando novos limites no mercado tentando o controle dos projetos por orçamentos e planejamentos que nunca alcançarão o esperado pela falta de um sistema administrativo que facilite a obtenção dos resultados, os gerentes produtores e empreendedores interferem nos rumos do negócio.

d) Adolescência - o desempenho começa a ser medido pelo lucro gerado pela empresa, pois ela, conhecendo sua posição no mercado, passa a conhecer melhor seu processo produtivo. O poder começa a apresentar-se descentralizado com o sistema de informação orientado à tomada de decisões e ao controle da atuação dos responsáveis.

e) Plenitude - tanto as vendas como os lucros são metas de desempenho, pois, além do domínio dos processos de produção, que geram maior flexibilidade e resultados financeiros e operacionais, o volume de vendas e a fatia do mercado estão consolidados com a estrutura da empresa, dependendo do controle entre produção e resultados obtidos.

A alta administração produtora se preocupa em suprir as necessidades de seus colaboradores internos, clientes e fornecedores para alcançar as metas propostas, com aumento nas vendas e nos lucros.

Na fase de **envelhecimento** temos:

a) Estabilidade - empresa está em equilíbrio e pode começar a proteger seu *status*, pois apresenta um domínio da fatia do mercado, os lucros são altos, com vendas acima da média do setor, a empresa está descentralizada e ainda apresenta forte controle do negócio. O controle passa a ser exercido por gestores administradores, produtores e integradores que retiram os empreendedores das áreas-chave, tornando a empresa menos flexível.

b) Aristocracia - a empresa começa a perder a sua flexibilidade e o desempenho passa a ser medido pelo retorno sobre os investimentos, pois ela começa a diminuir os seus riscos e incertezas internas, passando o controle a privilegiar o acúmulo de capital como decisão estratégica, com as responsabilidades sendo atribuídas não mais a quem explora as oportunidades, mas sim àqueles que impedem os erros, diminuindo o risco.

c) Burocracia incipiente - a medida de desempenho passa a ser o fluxo de caixa, o importante é a manutenção da empresa com sobrevivência pessoal. A empresa está altamente burocratizada, porém com níveis de controle excessivos exercidos por administradores, que a tornam muito rígida e sem flexibilidade para acompanhar o mercado. Suas ações fazem parte de uma tradição interna de preenchimento de papéis e cumprimento de ordens hierárquicas que não apresentam mais controle sobre os rumos da empresa.” Na burocracia incipiente, quando os maus resultados tornam-se afinal evidentes, ao invés de lutarem contra os concorrentes como deveriam, os gerentes começam a lutar entre si” (Adizes, 1993, p. 85), o que começa a demonstrar conforme apontado, uma perda da noção de sentido para onde vai a empresa, comprometendo seriamente seus objetivos e metas.

d) Burocracia - a empresa está rígida, o fluxo de caixa não cobre mais os custos e os seus dirigentes perseguem metas apenas políticas, já que não se identificam mais com as metas da organização. A manutenção dessas variáveis proporciona um melhor aproveitamento e conhecimento das metas a serem alcançadas em cada fase do ciclo.

2.3 Estruturas, possibilidades e ciclo de vida das firmas.

Analizamos no itens do deste capítulo a importância de se conhecer bem o “campo” em que a firma ira atuar ou atua. Seguindo o modelo de Guimarães, dividimos basicamente a indústria em dois grupos, de maior e menor dificuldade de entrada, isto tem reflexos no maior ou menor grau de dificuldade na concorrência destas firmas no mercado que atuam, pois terão certamente graus diferentes de concorrência e proteção de seu mercado de atuação, podendo inclusive resultar em acordos entre empresas visando manter-se no mercado conquistado e evitar novas empresas que ali queiram estabelecer-se. Apontamos também o que estas características tem no produto comercializado com graus de diferenciação, visando garantir mercado e clientes, ou concorrência por preço em produtos mais padronizados e similares entre as firmas. Outro ponto trabalhado no presente capítulo foi o esclarecimento das estruturas de mercado, aqui classificada em quatro grandes grupos, com suas principais características apontadas. Finalizando o primeiro grupo comentamos sobre o crescimento

das firmas e as principais características e condições em que isto ocorre, bem como a busca por parte da empresa em novos mercados, e a concorrência que isto implica.

Sobre os ciclos de vida, analisado, sob a ótica dos três autores apontados anteriormente, as empresas passam por um ciclo de vida, muito comum ao dos homens, com vantagem de que se bem administradas, as empresas podem tornar-se seculares.

Os autores Adizes, Macedo e Kaufmann demonstram que uma empresa, ao iniciar, passa por um processo de aprendizado que é muito particular para cada tipo de atividade onde a mesma esteja inserida, sendo necessário por parte de seus sócios fundadores apreender muito, visando ganhar conhecimento e conquistar novos clientes e mercados.

As empresas em sua fase embrionária apresentam características comuns em sua maioria, como estrutura não definida, acúmulo de funções, pouca padronização de atividades, tendo a criatividade na solução de problemas como fator de destaque. Em seu início todas as etapas são obstáculos a serem vencidos, pois normalmente faltam aos empresários, além de experiência, estrutura para novos mercados, dinheiro para investimento e competição.

Passado esta etapa, onde muitas não resistem e encerram atividades, a nova fase seria seguida por etapas de estruturação, ou média idade da empresa. A empresa já conquistou alguma posição no mercado, já possui alguns clientes, uma linha de produtos ou produção relativamente definidos, tem melhor definição de cargos e funções, possui um foco mais objetivo quanto à busca por novos mercados e produtos. Por ser uma empresa ainda nova, tem flexibilidade, agilidade e criatividade como fatores a seu favor frente à concorrência com empresas maiores. Nesta fase serão traçados os objetivos a médio e longo prazo para a empresa, tanto em nível de crescimento da instituição como de seus produtos e mercados que queiram vir a buscar e disputar com outras empresas entrantes ou já estabelecidas.

A próxima etapa seria o ápice de todo o empreendimento (como cita Adizes “a idade madura”), onde a empresa já possui uma consolidação no mercado, tem um nome definido, com mercado, produtos e funções bem caracterizadas, impondo uma posição de respeito perante as demais empresas que, como elas, atuam em seu ramo de atividade. É uma empresa competitiva que alcançou seu nicho. Internamente a empresa tem bem definidas as atividades de seus setores, com bom nível de profissionalização de seus funcionários. É esta idade que toda a empresa quer chegar, estar na fase da maturidade ou “plenitude” com um tamanho adequado que vise atender todo o seu mercado consumidor. Porém é nesta mesma fase que conforme apontam os autores a empresa poderá estar caminhando para o seu fim pelo simples motivo pensar que já fez seu papel, já conquistou espaço, não há mais para onde ir, é a acomodação, que é letal para a maioria das empresas, levando ao seu fim

em maior ou menor tempo, dependendo do ramo de atividade em que esta atua e o nível de concorrência que a circunda. E esta acomodação não se dá somente perante o mercado externo, ela também pode ser constatada internamente como um “excesso de burocracia”, perdendo agilidade nas decisões e não buscando aprimorar-se pela qualificação de seus funcionários, nem de suas atividades ou meios de produção.

Ou até através de outros fatores, como também causadores de muitos problemas de sucessão das empresas, tais como conflitos internos, as mudanças dos cenários externos do mercado, ou até interesses desalinhados, em questão de sucessão familiar.

Para a sobrevivência da empresa, após conquistar seu mercado e ter seu produto, é a busca constante pelo aprimoramento e pelo novo, seguindo sempre a dinâmica exigida pelo mercado, com agilidade nas decisões e busca constante pela perfeição. Se a empresa constatar sinais de que esta se deixando “envelhecer” ela deverá saber, de imediato, é retornar a fase da plenitude.

Um descuido na atividade da empresa, permitindo o crescimento das empresas concorrentes poderá ser o fim desta no mercado, com a perda de espaço que muitas vezes são irrecuperáveis. Isto poderá causar até o fim da empresa encerrando um ciclo de vida, de nascimento crescimento, plenitude e morte, como o ciclo da vida. Conforme apontam, as empresas devem passar pelas fases, pois isto vai ensinando elas a se ambientarem com o mercado e as demais concorrentes, sem “grandes sobressaltos”.

Esclarecemos então a importância de se observar tanto à empresa por si como o mercado em que esta atua, analisando e observando o comportamento de empresas similares e do mercado geral em que esta atua, pois com isto a firma poderá saber se seu caminho esta aquém do que poderia ser dando uma expectativa de mercado favorável. Outro ponto enfatizado é a importância de se ter pessoal qualificado atuando na empresa, pois se o mercado estiver em ascensão e a empresa com possibilidades de absorver esta parcela em crescimento de nada adiantará se os seus gerentes não foram capazes de captar os “bons ventos” e aproveitá-los ao máximo.

CAPÍTULO III - O SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL.

O que torna o ramo da construção civil tão importante no Brasil são certamente as suas potencialidades, pois é mais que noticiado que temos um elevado déficit habitacional no País, moradias precisam ser realizadas em grandes quantidades, principalmente que atendam as camadas mais pobres da população, tais como conjuntos habitacionais. Também se fazem necessários um grande número de obras de infra-estrutura, estas principalmente contratadas pelo governo federal e estadual, dando suporte e estrutura para o crescimento das cidades.

O presente capítulo tem objetivo básico abordar aspectos relacionados mais diretamente a construção civil no Brasil ao longo dos últimos anos. Serão abordados alguns dos mecanismos já utilizados pelo governo e outros que ainda estão em atividades, que visavam o incentivo à construção e principalmente a construção de moradias, ligadas ao setor da construção civil, tais como BNH, SFH e outros.

Serão apontadas tabelas comparativas tanto em nível nacional quanto local demonstrando a evolução da construção e obras, bem como recursos que foram destinados, visando alavancar este segmento da indústria. Buscaremos tornar mais claro as subdivisões da indústria da construção e os focos de atuação de cada um dos seguimentos. Ao final apontaremos diversas tabelas que demonstram a evolução tanto local quanto nacional como alguma das medidas de desempenho da construção civil, com breves comentários sobre estas.

3.1 O setor da construção civil: características principais e sub setores.

O setor da indústria da construção civil, que a grossos olhos pode parecer uma única atividade, é muito bem dividido de acordo com critérios e especificidades, que são adotados pelos órgãos ligados diretamente a esta indústria, tais como CREA/SC, SINDUSCON, entre outros. Ocorre, de maneira lógica, que com a subdivisão dos setores da indústria da construção tenhamos varias empresas atuantes no mercado e estas poderão vir a atuarem em até mais de um setor, buscando sempre sua melhor competência.

O setor da construção civil é diversificado e possui “grande variedade de bens produzidos: **edificações** (residencial, comercial, industrial, de serviços, entre outros), **obras de infra-estrutura**, ou **construção pesada**, (pontes, rodovias, usinas, barragens, saneamento, portos, etc.) e **montagens industriais**. Os seus produtos constituem-se assim na infra-estrutura que dará sustentação ao desenvolvimento sócio econômico de qualquer formação social, portanto poder-se-ia dizer de importância indiscutível” (Bertelli, 1995, p.32). A indústria da construção civil pode ser até adotada como um

bom parâmetro do aquecimento ou não da economia no caso brasileiro, pois sabemos que se este tipo de indústria apresentar sinais de melhora com maiores atividades significa em primeira análise que mais obras estão sendo executadas, tendo consequências diretas como maior necessidade de mão de obra (qualificada ou não), materiais para construção, máquinas, recursos, ou seja, todo o movimento da cadeia produtiva, verificando a dinâmica da economia. Pois a indústria da construção estando em movimento, várias outras atividades ligadas a esta estarão também lhe acompanhando.

O setor da construção civil é composto por um grande número de pequenas empresas e um pequeno número de grandes empresas haja vista que estas sub contratam os serviços daquelas. As pequenas empresas, que podem ser chamadas de empreiteiras, normalmente prestam serviços a grandes empresas, vistos que estas dificilmente tem em seu corpo todos os ramos de atividade necessários ao desenvolvimento de uma grande obra. As pequenas empresas dão à grande empresa a agilidade necessária, executando partes do processo construtivo, prestando, para as grandes empresas e sob sua coordenação, serviços específicos de ferragens, elétrica, escavações, hidráulica, projetos, pinturas, etc, e o conjunto de todas estas etapas é que finalizará a grande obra. Descreveremos abaixo, de maneira sucinta, características principais dos sub setores da construção civil e cada uma de suas particularidades.

Construção Pesada: as empresas que atuam neste ramo de atividade são em menor número, e atuam principalmente na execução de obras de infra-estrutura, onde se demanda um grandioso número de mão de obra e vultosos recursos. Estas obras são, normalmente, pontes, rodovias, túneis, envolvendo grandes estruturas e um sem número de pequenos projetos. Os contratantes deste tipo de empresa são normalmente, grandes grupos ou em sua maioria o estado, para obras de melhoria e execução, visando atender ou cumprir promessas em campanhas eleitorais. Em nível nacional temos as seguintes empresas, ligadas a obras de grande porte, como segue abaixo (Balanço Anual, 2001):

Tabela 3.1

Principais empresas em nível nacional

<i>Empresa</i>	<i>Rec. Liq. (R\$ mil)</i>
MRV engenharia	124.377
Irmãos Thá	69.936
Master	59.182
Akyo	46.772
Sucesso	41.123

Fonte: Revista Balanço Anual, 2001, p. 278-9.

Como o atual governo busca realizar políticas que estimulem o crescimento, juntamente com as “parcerias público privada” (PPP), esta é a maior esperança do setor com a volta dos investimentos públicos para dar novo ritmo a este setor. Conforme Arlindo Moura, presidente da Associação Pau-

lista de Empresários de Obras Públicas (Apeop), “A esperança de retomada da construção civil em grande parte está concentrada na volta do investimento público. Para Moura, o ambiente macroeconômico criado com a política monetária do governo cria condições para que os planos do orçamento e o plano plurianual (PPA) sejam efetivamente realizados” (Faleiros, 2003).

Edificações: este tipo de setor e suas indústrias são os mais facilmente percebidos pelo público em geral, basta passar em alguma rua ou avenida e poderemos nos deparar com obras em andamento, tais como casas, edifícios, salas comerciais e lojas de diversas finalidades. É exatamente este tipo de sub setor que será objeto de nosso estudo, no mercado de Florianópolis. As empresas que atuam na execução das edificações e obras correlatas também são utilizadores de mão de obra qualificada e não qualificada, bem como também recorre a sub contratações com empreiteiras para a realização de diversas etapas das obras até sua conclusão. O setor possui heterogeneidade, com empresas de diversos tamanhos, sendo um indicador deste, a quantidade de obras em andamento, bem como o porte destas. Quanto ao número de empresas, temos informações que existem várias empresas atuantes no mercado, que é relativamente grande em todo o Brasil, composto de várias construtoras, normalmente de pequeno e médio porte, que atendem determinados nichos ou carências, em regiões próximas a sua cidade sede, buscando suprir carências habitacionais daquele mercado geográfico em especial. As empresas deste sub setor não são tão dependentes de obras do governo, mas sofrem diretamente, e de maneira bem rápida, as consequências de políticas destinadas ao reaquecimento da economia, principalmente as voltadas para o sistema habitacional, com políticas de crédito e financiamento de residências e comércios, bem como o efeito de políticas de redução de créditos e desaquecimento do setor com a redução de construções. Isto afeta vários setores que são dependentes destes, como fornecedores de material de construção, mão de obra, máquinas e equipamentos, etc. Este tipo de subsector possui alguns personagens que lhe ajudam a dar a dinâmica da valorização do mercado de imóveis, são eles, os “moduladores do espaço urbano:

Os proprietários dos meios de produção e consumo: buscam influenciar o zoneamento no uso do solo e obter ações favoráveis do estado (infra-estrutura, etc.). Possuem suporte físico, são os grandes industriais e comerciantes;

Os proprietários fundiários: são os donos de terras, tenta obter a maior renda fundiária possível na organização. Tem interesse na ação do estado que lhes favoreça, pressionam por infra-estrutura visando maior valorização de suas terras;

Grupos com menores rendas para aquisição (Grupo Social dos Excluídos): estão em constante conflito com o estado, pois tentam modelar a cidade pela invasão. O estado utiliza então as áreas de terrenos com pior localização, através das empresas de construção (para edificação) constroem lote-

amentos, sustentados pela ação pública, o que também é interessante para as empresas, pois tem um cliente certo, o estado.

O estado: é quem todos circundam, pois é ele quem determina a forma de atuação das empresas ligadas ao ramo da construção civil. Tem maior força em sua menção local, ou municipal, através do controle via “plano diretor municipal”. É o estado que dita as “regras do jogo” sobre o que pode ou não ser executado” (Lins, 2003).

Os clientes para este tipo de bem normalmente são consumidores de classe média e alta, com bom poder aquisitivo, que tentam conciliar suas exigências e necessidades (aspectos subjetivos) ao imóvel que estão adquirindo. Buscam como diferencial do produto aquilo que melhor lhe atenda Para imóveis disponíveis ao mercado de baixa renda a demanda é composta de pessoas com reduzido poder aquisitivo que buscam predominantemente uma residência para se estabelecer, não muito sendo exigentes nos aspectos como localização e concepção do imóvel.

Montagem: é o responsável pela elaboração e confecção de estruturas para as mais diversas atividades, tais como montagens elétricas, mecânicas, telecomunicações e também onde se necessita de uma mão de obra mais qualificada, com profissionais melhores capacitados, e requer maior precisão técnica. Dos subsetores analisados são o que contrata um menor número de trabalhadores, porém é o que exige maior grau de conhecimento e preparação destes.

3.2 Bancos e os principais programas de incentivo a construção civil e habitação no Brasil.

As políticas nacionais voltadas à habitação já foram objetos de vários planos em âmbito governamental, tais como o P. Trienal elaborado no governo João Goulart, propondo ao congresso uma reforma urbana, primeiro passo para a formulação de um programa de crédito voltado à população de baixa renda.

Planos de incentivo a construção e principalmente a habitação foram destaques desde meados dos anos 60, pois se notava, desde então, problemas para suprir o déficit habitacional que existia nos país. Dados do IBGE demonstravam que em 1980, no Brasil, quase 70 % da população morava nas cidades, forçando de certa forma o Estado a tomar ações no sentido da moradia.

Abaixo descreveremos informações sobre o BNH, criado para desenvolver políticas habitacionais, e também alguns programas que foram implementados ou políticas que ainda atuam visando dar meios para a aquisição de moradia, principalmente por parte da população mais carente.

3.2.1 Banco Nacional de Habitação (BNH).

Criado em 1964, o BNH era um banco de segunda linha, ou seja, não operava diretamente com o público. Sua função era realizar operações de crédito e gerir o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), por intermédio de bancos privados e/ou públicos e de agentes promotores, como as companhias habitacionais e as companhias de água e esgoto. Inicialmente a política habitacional desencadeada a partir dos anos de 1960 contou com recursos oriundos da Caderneta de Poupança. Mais tarde, em setembro de 1966, o BNH se tornaria o gestor dos recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS).

Nos primeiros anos de atuação do BNH, a política habitacional foi direcionada para atender à demanda das classes menos favorecidas. Por volta do ano de 1975, os segmentos populares foram relegados a um segundo plano, pois a política habitacional direcionou os programas habitacionais existentes para atender à classe média. Desse modo, ficou evidente que a quantidade de moradias, inserida na proposta do Estado de atendimento ao interesse social não correspondeu às expectativas. No intervalo de 1970 a 1980, os recursos do BNH ficaram escassos, tendo em vista, principalmente, a inadimplência dos mutuários já contemplados com a casa própria e a diminuição dos recursos oriundos do FGTS, mediante o aumento do desemprego e a retirada dos fundos por parte dos trabalhadores que ficaram desempregados.

A ação do BNH não se limitou apenas à habitação, atuou, também, no setor de desenvolvimento urbano, sendo considerado como um dos mais expressivos agentes financeiros do processo de desenvolvimento urbano. Esse banco financiou obras de infra-estrutura urbana: melhorou o sistema viário e pavimentou cidades; bem como aperfeiçoou a rede de energia elétrica, de transportes e de comunicação, incentivou a educação e a cultura, melhorou os serviços públicos dentre outros. Podemos, então, afirmar que o BNH foi um dos importantes promotores das transformações urbanas no Brasil.

O Sistema Financeiro de Habitação - SFH -, gerenciado pelo BNH, foi de fato um instrumento oficial através do qual se estabeleceram as condições para a capitalização das empresas ligadas à construção civil, além de permitir a estruturação de uma rede de agentes financeiros privados, realizando, assim, o financiamento da produção. O BNH foi a principal instituição federal de desenvolvimento urbano da história brasileira, na qualidade de gestor do FGTS e da formulação e implementação do Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e do Sistema Financeiro do Saneamento

(SFS). Foi extinto, por decreto presidencial, em 1986, quando então a Caixa Econômica Federal ficou com a atribuição de desenvolver a política habitacional do país.

3.2.2 Fundo de Garantia Por Tempo de Serviço (FGTS).

O FGTS é um fundo público de poupança compulsória, criado em 1966. É formado pela contribuição de um percentual sobre a folha salarial das empresas e tem função tanto de indenização para o trabalhador demitido sem motivos, quanto um dos principais instrumentos financeiros da política federal de desenvolvimento urbano, que compreende as políticas setoriais de saneamento básico e habitação popular. Nesta função, o FGTS é a principal fonte financeira do Sistema Nacional de Saneamento e parte importante dos recursos do Sistema Financeiro da Habitação.

Cada trabalhador é titular de uma conta no FGTS, que pode ser utilizada só nas situações definidas em lei, mas ao longo do tempo, as situações em que o trabalhador pode sacar automaticamente estes recursos variou muito, mas, sempre, as restrições à utilização individual destes recursos visaram construir uma massa financeira, sob gestão pública, destinada ao financiamento de investimentos em habitação e em saneamento básico. Até 1986, os recursos do FGTS foram geridos pelo BNH(Banco Nacional da Habitação) e com a extinção deste, passaram a ser administrados pela Caixa Econômica Federal, com planejamento do Ministério do Planejamento e sob supervisão do Conselho Curador do FGTS. Com esta atribuição, CEF passou a responder por mais de 90% dos financiamentos habitacionais contratados no país, além de ser o principal agente na viabilização de pequenas obras, via sistema de pequenos créditos em convenio com lojas de materiais de construção.

3.2.3 Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE)¹.

Sistema Financeiro da Habitação (SFH), é um segmento especializado do Sistema Financeiro Nacional, criado pela Lei 4380/64, no contexto das reformas bancária e de mercado de capitais. Por essa Lei foi instituída correção monetária tornando o Banco Nacional da Habitação o órgão central orientando e disciplinando a habitação no País. Em seguida, a Lei 5170/66 criou o FGTS, que previa a arrecadação de recursos, o empréstimo para a compra de imóveis, o retorno desse empréstimo, até a reaplicação desse dinheiro. Um dos problemas enfrentados na montagem do SFH, é que foi obser-

¹ Informações retiradas do Banco Central do Brasil - <http://www.bcb.gov.br/>, acesso em 16/04/2004.

vada a necessidade de subsídios às famílias de renda mais baixa, que na prática eram os que mais necessitavam de auxílios para a construção de suas moradias. Foi estabelecido então um subsídio cruzado, interno ao sistema, que consistia em cobrar taxas de juros diferenciadas e crescentes, de acordo com o valor do financiamento, formando uma combinação que, mesmo utilizando taxas inferiores ao custo de captação de recursos nos financiamentos menores, produzia uma taxa média capaz de remunerar os recursos e os agentes que atuavam no sistema.

De 1971 até 1981, havia um critério seletivo para concessão de subsídios, onde os mutuários de maior renda pagavam integralmente as suas prestações. Conforme fosse decrescendo o salário, o Governo Federal assumia uma parte da prestação, via redução de I.de Renda, porém a partir de 1983, o princípio da identidade de índices foi quebrado. Diante da queda dos níveis salariais e da alta inadimplência que ameaçava o sistema, mesmo assim o governo determinou a correção dos salários no limite de 80% do INPC (Decreto Lei 2.045), enquanto as prestações tinham correção plena, causando aumento da inadimplência e a quase quebra do sistema. Já em 1986, o SFH passou por uma profunda reestruturação com a edição do Decreto-Lei nº 2.291/86, que extinguiu o BNH e distribuiu suas atribuições entre o então Ministério de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente (MDU), o Conselho Monetário Nacional (CMN), o Banco Central do Brasil (Bacen) e a Caixa Econômica Federal (CEF). Ao MDU coube a competência para a formulação de propostas de política habitacional e de desenvolvimento urbano; ao CMN coube exercer as funções de Órgão central do Sistema, orientando, disciplinando e controlando o SFH; ao Bacen foram transferidas as atividades de fiscalização das instituições financeiras que integravam o SFH e a elaboração de normas pertinentes aos depósitos de poupança e a CEF à administração do passivo, ativo, do pessoal e dos bens móveis e imóveis do BNH, bem como, a gestão do FGTS.

As atribuições inicialmente transferidas para o então MDU foram posteriormente repassadas ao Ministério do Bem Estar Social, seguindo depois para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e finalmente, a partir de 1999, alçadas à Secretaria Especial de Desenvolvimento Urbano.

Em sua história o SFH foi responsável por uma oferta de cerca de seis milhões de financiamentos e pela captação de grande parte dos ativos financeiros. O sistema passou a apresentar queda nos financiamentos concedidos a partir de uma sucessão de políticas de subsídios que reduziram substancialmente os recursos disponíveis.

O SFH possui, desde a sua criação, como fonte de recursos principais, a poupança voluntária proveniente dos depósitos de poupança do denominado Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), constituído pelas instituições que captam essa modalidade de aplicação financeira, bem

como a poupança compulsória proveniente dos recursos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), regidos segundo normas e diretrizes estabelecidas por um Conselho Curador.

A política habitacional tem que ser vista como uma forma encontrada de destinar recursos, controlada pelo estado de organizar e gerir o espaço urbano, com políticas que dêem aos que dela necessitam a chance de adquirirem a preço justo uma moradia, obedecendo à legislação, com suas normas e diretrizes em vigor.

3.3 O setor da construção civil no Brasil.

Boa parte dos investimentos realizados no país terão reflexos em algum setor da indústria da construção civil, estima-se algo próximo a 70 % (Ministério do Desenvolvimento, 2004), em seus diversos sub setores, sendo no ano de 1995 esse valor atingiu a cifra de US\$ 83 bilhões². A atividade definida como *construbusiness*³ participa na formação do Produto Interno Bruto (PIB) do País com cifras significativas da ordem de 8%, ligados a construção propriamente dita, gerando expressivo efeito multiplicador na economia, pois influencia outros setores. A questão habitacional é especialmente relevante em nosso país, destacando-se nos no âmbito social e econômico e constituindo um instrumento para o equilíbrio social. O setor é conhecido como rápido gerador de empregos, com capacidade de absorção de expressivos contingentes de mão-de-obra, especialmente de profissionais com baixa qualificação (pedreiros, armadores, encanadores, pintores etc.), é setor que gera emprego a custo mais baixo. Temos então que a indústria da construção é uma poderosa alavanca para o desenvolvimento, dando impacto direto na produção, nos investimentos, no emprego, possui também extraordinária capacidade de realização de investimento, contribui para o equilíbrio da balança comercial.

O setor da construção civil no Brasil é bastante diversificado atendendo a uma infinidade de necessidades que este precisa, onde notamos as obras públicas (ruas, pontes, rodovias, túneis) principalmente realizadas por empresas do ramo da construção pesada conforme já descrito anteriormente.

No campo da habitação o Brasil é um país com muitas oportunidades para as empresas, pois temos um grande déficit habitacional, criando um enorme potencial de pessoas que buscam sua casa para morar e a ainda diversas pesquisas informam que a construção civil possui grande capacidade de

² Informações obtidas no site do Ministério do Desenvolvimento – <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/publicacoes/desProducao/desProducao.php>, acesso em 16/04/2004

³ Construbusiness abrange o segmento de Materiais de Construção, passando pela construção propriamente dita de Edificações e Construções Pesadas, além de serviços de Imobiliária, Serviços Técnicos de Construção e Atividades de Manutenção de Imóveis.

gerar emprego, com capacidade de absorção de grandes massas de mão de obra, especialmente de menor qualificação profissional, que é hoje um dos maiores problemas que esta enfrentando o atual governo, gerar emprego. Em sequência demonstraremos algumas tabelas que servem de comparação no setor.

Tabela 3.2

FINANCIAMENTOS IMOBILIÁRIOS CONCEDIDOS (Imóveis Residenciais e Comerciais)

RECURSOS SBPE – 2000-2003 (Valores Nominais e N.º de Unidades).

ANO	CONSTRUÇÃO		AQUISIÇÃO (Residencial e Comercial)		FINANC. IMOB. TOTAIS	
	VALOR	N.º DE UNID.	VALOR	N.º DE UNID.	VALOR	N.º DE UNID.
2000	1.047.597.302	19.899	887.901.293	17.853	1.935.498.595	37.752
2001	665.818.386	15.498	1.216.170.368	20.636	1.881.988.754	36.134
2002	594.682.885	10.317	1.174.703.843	18.615	1.769.386.728	28.932
2003(*)	579.762.244	11.107	901.509.833	14.044	1.481.272.077	25.151

FONTE: Estatísticas Básicas do BACEN (SFH - SBPE)

ELABORAÇÃO: BANCO DE DADOS - CBIC. (Câmara Brasileira da Indústria da Construção) ⁴

() valores até o mês de setembro*

Dentro do ramo da construção civil, especificamente nos ramos residenciais e comerciais, notamos a importância do financiamento imobiliário como uma alavanca do setor, sendo que no período de 2000 a 2003 foram viabilizados os financiamentos de 127.969 unidades totalizando recursos da ordem de R\$ 7.068.146.154,00, tendo como principal agente de financiamento a Caixa Econômica Federal, que responde por mais de 90% destes números. O setor de financiamento bancário é importante, pois viabiliza ao ora adquirente a possibilidade de aquisição do imóvel por ele desejado sem que tenha, de momento, todos os recursos para a compra deste imóvel.

Os financiamentos de imóveis abrangem, em média, até 70% do valor do mesmo, para pagamento em um prazo próximo há 15 anos (180 meses), permitindo prestações de acordo com a capacidade de pagamento do comprador, podendo inclusive utilizar recursos provenientes do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) (Tabela 3.3), para quem for assalariado.

Tabela 3.3**PLANO DE CONTRATAÇÕES DO FGTS PARA 2003**

ÁREA DE HABITAÇÃO						Valores em R\$1.000
REGIÃO	CARTA DE CRÉDITO				PRÓ-MORADIA	TOTAL
	INDIVIDUAL	ENTIDADES	COHAB	TOTAL		
NORTE	54.975	7.420	7.242	69.637	0	69.637
NORDESTE	294.237	28.085	34.006	356.328	38.550	394.878
SUDESTE	1.178.550	417.934	67.564	1.664.048	0	1.664.048
SUL	349.236	34.603	11.038	394.877	0	394.877
CENTRO-OESTE	150.454	16.575	9.531	176.560	0	176.560
TOTAL BRASIL	2.027.452	504.617	129.381	2.661.450	38.550	2.700.000

Fonte: Câmara Brasileira da Indústria da Construção. (Dados Ajustados)

Alem do grande peso em relação ao PIB nacional, se também formos analisar especificamente no ramo da industria, a construção civil responde por aproximados 20% deste (Tabela 3.4). Chegando a 29 % em 1998, porem este percentual relata apenas que a industria como um todo, neste ano sofreu alguma forma de retração de suas atividades, pois em valores, o ano de 1998 não reflete um melhor desempenho da construção civil, que ocorreu em 2002 com R\$ 1.135 milhões, e mantendo tendência de ascensão, mantendo um ritmo de crescimento em valores nominais deste ramo da industria. Tudo conforme demonstrado na mesma tabela 3.4, abaixo, que analisa o período de 1990 a 2002, por pesquisa realizada a época pelo IBGE.

Tabela 3.4**PRODUTO INTERNO BRUTO DO BRASIL E DA CONSTRUÇÃO CIVIL - 1990 A 2004**

PERÍODO	PIB BRASIL A PREÇOS DE MERCADO (EM R\$ MILHÕES)	PARTIC. DO SETOR DA CONSTRUÇÃO	
		PIB	PIB
		BRASIL (%)	INDÚSTRIA (%)
1990	11.549	7,76	20,06
1991	60.286	7,12	19,68
1992	640.959	7,63	19,71
1993	14.097	8,26	19,86
1994	349.205	9,15	22,88
1995	646.192	9,22	25,14
1996	778.887	9,52	27,42
1997	870.743	9,91	28,16
1998	914.188	10,13	29,27
1999	973.846	9,36	26,27
2000	1.101.255	9,06	24,13
2001	1.198.736	8,60	22,63
2002	1.346.028	7,98	20,43

FONTE: Sistema de Contas Nacionais Brasil (IBGE), Indicadores do IBGE - PIB Trimestral e Boletim Conjuntural IPEA - Setembro/2003 (Adaptado).

Quanto ao número de empresas atuantes no mercado apontamos abaixo duas tabelas demonstrando a situação especificamente em Santa Catarina e no Brasil, ambos no período de 1990 a 2001. Nesta análise do país notamos, neste período, aspectos significativos no aumento do número de empresas atuantes no ramo da construção civil (137,5%) principalmente de pequenas e micro empresas que prestam serviços as maiores, mas sem correspondência no número de mão de obra contratada, que no intervalo demonstrado também registrou aumento(22,4%), porem de ordem menor. Uma das razoes pode ser pelo aumento de tecnologia empregada, o que reduz de sobremaneira a empregabilidade de mão de obra, bem como com o aumento do número de empresa, ocorreu simultâneo aumento de competitividade entre estas, provavelmente fazendo com que as empresas reduzissem seus custos sendo a redução de empregados um dos meios de realizar estas ações, isto via terceirização de serviços principalmente, conforme tabela 3.5 abaixo:

Tabela 3.5

Empresas e seu desempenho - BRASIL

Ano	N. ° de Empresas.	N. ° de Empresas. 1990 = 100	Pessoal Ocupado (31/12)	Tamanho médio de empresa p/ pessoa l ocupado	Vlr das construções executadas (x R\$ 1.000).	Vlr das construções executadas (x R\$ 1.000), atualizado pelo INCC-2003.
1990	1918	100,00	550.608	287,07	*	
1991	1737	0,90	502.928	289,53	7.991.944 **	35.259.098,66
1992	1706	0,88	478.448	280,45	100.002.631**	34.870.428,70
1993	1661	0,86	436.093	262,54	2.442.989 ***	89.601.731,66
1994	1553	0,81	374.429	241,10	13.292.901	36.389.111,10
1995	1463	0,76	323.550	221,15	14.252.417	28.331.835,98
1996	2525	131,64	470.776	186,44	22.971.562	41.733.039,35
1997	2688	140,14	499.605	185,86	25.921.989	43.897.424,95
1998	3021	157,50	518.731	171,70	32.763.367	54.003.224,03
1999	3868	201,66	561.357	145,12	29.740.566	45.197.123,01
2000	3523	183,68	555.164	157,58	33.091.504	46.555.810,82
2001	4556	237,53	673.843	147,90	40.947.827	52.837.497,01

Fonte: PAIC – 2001/IBGE⁵

* - Não divulgado.

** - Em milhões de cruzeiros

*** - Em milhões de cruzeiros reais

Outras análises realizadas pelo IBGE apontam que as capitais que mais contratam mão de obra são Salvador, B. Horizonte, São Paulo, R. de Janeiro, P. Alegre e Recife, e enfatizam a importância

⁵ PAIC - Pesquisa Anual da Indústria da Construção – 2001 – Publicação divulgada anualmente pelo IBGE, contendo informações econômico - financeiras de um conjunto de empresas, que desenvolvem a atividade de construção no País. As informações demonstram o resultado das empresas através da pesquisa realizada por painel, sendo constituída apenas por empresas com mais de 40 (quarenta) empregados. Estas empresas devem se enquadrar na Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE relativa à sua atividade.

deste setor junto à economia, bem como de sua importância quanto à contratação de mão de obra, que é grande empregadora. Esta mesma análise constatou que a maioria das empresas possuía entre 40 e 99 funcionários.

Com relação aos valores de execução de obras também notamos a evolução de seus valores, mesmo somente sendo mais bem compreendido a partir do Plano Real.

Um aspecto que podemos notar com a tabela acima é o volume de mão de obra contratado se comparada ao nível de recursos empregados na execução das obras. Em 1994, para cada pessoa ligada a construção, eram investidos aproximados R\$ 35,5 mil e já no ano de 2001 tínhamos apara cada funcionário atuante a quantia investida de R\$ 60,7 mil aproximados, o que pode ratificar a situação de maior aproveitamento da mão de obra, bem como de maior utilização de tecnologia, visando agilidade, redução de custos na execução dos serviços.

Para uma análise em nosso estado verificamos também aumento no tanto no número de empresas atuantes no ramo da industria da construção (105,6%) quanto no número de contratações (149,57%), conforme tabela 3.6 abaixo. E o volume de recursos destinados às obras também teve um aumento considerável sendo maior em nível percentual se comparado ao restante do país.

Tabela 3.6

Empresas e seu desempenho - Santa Catarina						
Ano	N. ° de Empre- sas.	N. ° de Empre- sas. 1990 = 100	Pessoal Ocu- pado (31/12)	Tamanho médio de empresa p/ pessoa l ocupado	Vlr das construções executadas (x R\$ 1. 000).	Vlr das constru- ções executadas (x R\$ 1. 000), atualizado pelo INCC – 2003.
1990	88	100,00	5.825	66,19	*	
1991	81	0,92	8.318	102,69	66.230 **	292.195,50
1992	80	0,90	17.000	212,50	625.491 **	218.105,65
1993	76	0,86	20.237	266,27	17.282 ***	633.853,50
1994	68	0,77	11.344	166,82	128.354	351.367,09
1995	66	0,75	5.825	88,25	193.575	384.800,36
1996	86	0,97	8.318	96,720	263.926	479.481,29
1997	87	0,99	17.000	195,40	288.854	489.157,94
1998	89	101,13	20.237	227,38	395.856	652.481,79
1999	117	132,95	11.344	96,95	466.371	708.750,04
2000	109	123,86	10.593	97,18	476.605	670.526,56
2001	181	205,68	17.962	99,23	719.510	928.427,96

Fonte: PAIC – 2001 / IBGE.

* - Não divulgado.

** - em milhões de cruzeiros

*** - em milhões de cruzeiros reais

Figura 3.1

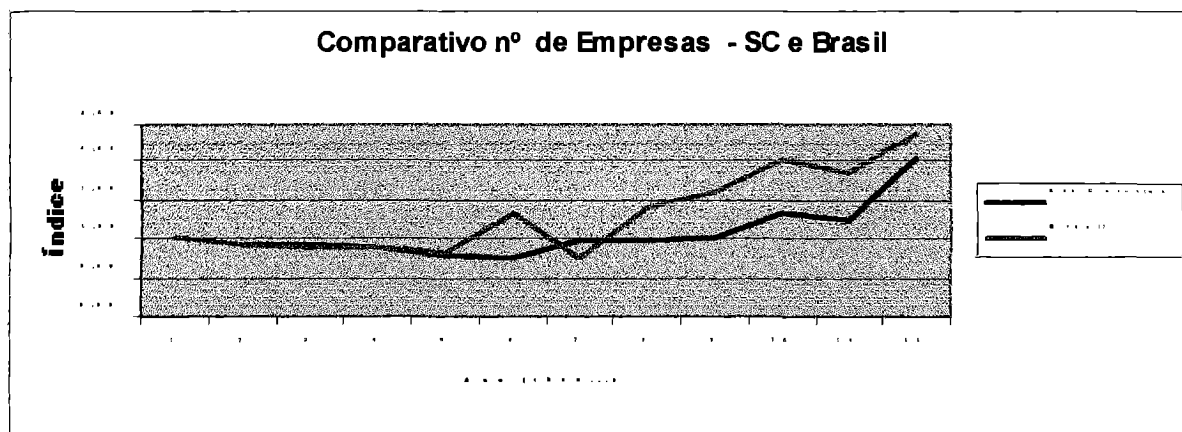
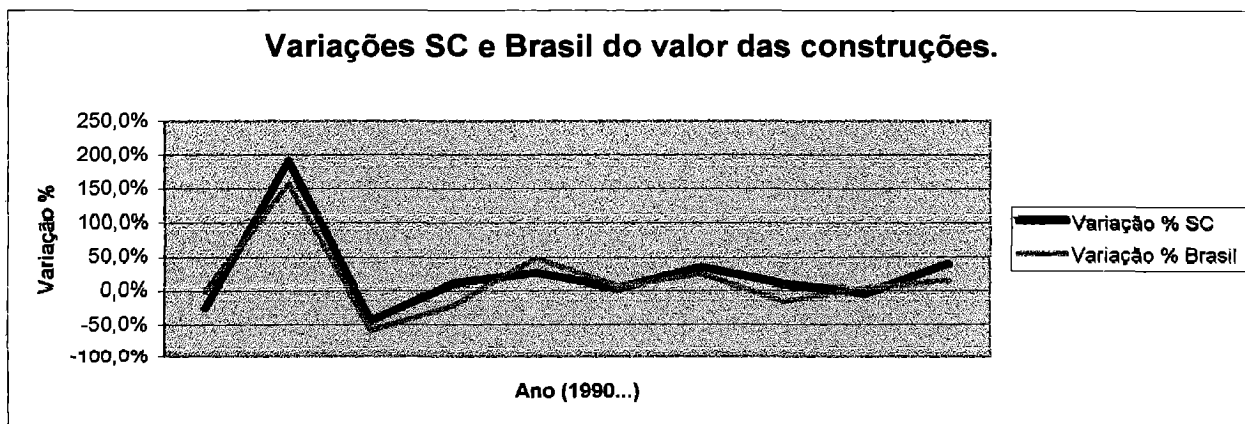


Figura 3.2



Comparando as duas situações verificamos a uma diferença da atitude entre o nível nacional e o estadual, ambas com crescimento tanto do volume de obras quanto com a contratação de pessoal, porem em nível nacional a contratação de mão de obra foi inferior ao número de novas empresas no mercado, já em Santa Catarina, com o aumento do número de empresas houve um aumento ainda maior do número de pessoas contratadas ligadas a este ramo de atividade.

Notamos também, diferenças ligadas ao mesmo aspecto comparado acima, já que o volume de mão de obra contratado se comparada ao nível de recursos empregado na execução das obras teve em 1994, para cada pessoa ligada a construção, investimentos da ordem de R\$ 19,03 mil e já no ano de

2001 tínhamos apara cada funcionário atuante a quantia investida de R\$ 40 mil aproximados, o que demonstra que em nosso estado também ocorreu o mesmo processo apontado em nível nacional, porem com variação percentual muito mais acentuada.

Outras informações obtidas junto ao CREA/SC demonstram a quantidade de obras que vem sendo executadas em Santa Catarina nos últimos anos, bem como a área total em metros quadrados de execução (Tabela 3.7). Cabe salientar que as informações abaixo se referem somente a obras registradas junto ao órgão, não considerando obras irregulares.

Tabela 3.7

Relatório de obras executadas – CREA/SC			
Ano	Q. Obras	Em M2	Media - m2
1990	18.964	6.041.125,38	318,56
1991	22.894	7.838.009,86	342,36
1992	23.663	9.153.794,90	386,84
1993	23.593	6.015.921,62	254,99
1994	24.414	7.274.777,58	297,98
1995	21.073	7.279.709,88	345,45
1996	23.606	6.752.723,25	286,06
1997	27.696	9.541.295,58	344,50
1998	25.733	7.462.642,47	290,00
1999	27.449	7.630.807,16	278,00
2000	30.080	9.714.716,20	322,96
2001	33.324	10.490.676,55	314,81
2002	34.497	13.470.527,44	390,48
2003	34.609	11.781.437,47	340,42
Total	371.595	120.448.165,34	-
Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações fornecidas pelo CREA/SC			

As informações da tabela acima contemplam obras de todos os tamanhos, tendo a media final de 320 metros quadrados aproximados por cada obra o que pode ser considerada uma obra de porte médio, sendo que de todas as obras apontadas pela CREA/SC, aproximados 2/3, (ou 248.559m2) referem-se à construção de edifícios residenciais, destinados à habitação. Daí mais uma vez a importância deste setor para a correção do problema habitacional em nosso país.

De um modo geral o incentivo a construção civil é uma ação que deixa marcas positivas em toda a economia, principalmente pelo fato da geração de empregos de maneira rápida, movimentando vários setores que dão suporte, via materiais e serviços, a este ramo da industria, sendo vantajoso sob vários aspectos, conforme abaixo apontado (tabela 3.8):

Tabela 3.8

Vantagens do Modelo da Construção Civil como Ativadora do Mercado de Trabalho.		
Sociais	Econômicas	Tecnológicas
<ul style="list-style-type: none"> - Grande efeito multiplicador na geração de empregos - Resposta rápida a geração de empregos - Geração de empregos em todos os níveis e categorias ocupacionais - Solução dos problemas habitacionais - Distribuição geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo nível de investimento - Excelente faturamento por investimento - Retorno rápido das aplicações - Reduzida dependência de insumos importados - Solução de problemas de infra-estrutura - Distribuição geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia própria - Tecnologia apropriada - Distribuição geográfica.

Fonte: Conselho Regional de Engenharia Arquitetura e Agronomia de Sta. Catarina, (CREA-SC p. 54.).

3.4 O setor da construção civil em Florianópolis.

O setor da construção civil de Florianópolis passou por uma fase de alternância entre aumentos e diminuições da quantidade de obras em andamento durante a década de 90, com volumosas obras, visto o crescente número de turistas e de pessoas que passaram a morar nesta capital, o que permitiu as empresas que atuam neste setor projetarem e executarem obras para atender este mercado emergente, sendo então uma oportunidade sem igual para que estas empresas pudessem desenvolver suas atividades. No ano de 2002 tivemos o maior número de metros quadrados com habite-se dos últimos anos chegando próximo a 775 mil, conforme tabela 3.9 e 3.9^A, porém este ano não foi o que mais se emitiu habite-ses em quantidade, o que representa que as obras concluídas, naquele ano, foram de maior porte tais como hotéis, edifícios comerciais, por exemplo. No mesmo ano de 2002 houve a aprovação do maior número de projetos, tanto em quantidade quanto em metros quadrados, pois foram aprovados 1.151 projetos, totalizando 1,58 milhões aproximado de metros quadrados e um bom número de Alvarás p/ execução de obras. Isto é um dado importante, pois reflete diretamente sobre a contratação de mão de obra ligada a este seguimento, bem como a movimentação de toda a cadeia de indústrias e empresas ligadas a este ramo de atividade. Seguem abaixo algumas tabelas que demonstram, de maneira pormenorizada, estas afirmações.

Tabela 3.9

Informações sobre Florianópolis - SUSP

Ano	Dados de projetos aprovados			Dados de alvarás emitidos			Dados de habite-se emitidos		
	Quant	Área Total (x 1.000 m ²).	Média (x1.000 m ²).	Quant	Área Total (x 1.000 m ²).	Média (x 1.000 m ²).	Quant	Área Total (x 1.000 m ²).	Média (x 1.000 m ²).
1990	756	566,56	0,749	529	383,00	0,724	494	363,99	0,737
1991	672	552,17	0,822	507	383,46	0,756	326	193,29	0,593
1992	920	892,93	0,971	718	559,38	0,779	476	366,55	0,770
1993	762	668,36	0,877	594	473,60	0,797	211	188,92	0,895
1994	909	896,39	0,986	701	613,04	0,875	237	335,89	1,417
1995	739	985,41	1,333	499	433,43	0,869	298	371,41	1,246
1996	710	932,39	1,313	542	490,09	0,904	302	301	0,997
1997	736	552,35	0,750	689	757,17	1,099	455	443,93	0,976
1998	751	531,02	0,707	747	663,70	0,888	515	473,5	0,919
1999	745	493,27	0,662	648	383,03	0,591	492	556,93	1,132
2000	882	665,61	0,755	785	586,19	0,747	524	585,2	1,117
2001	881	787,15	0,893	783	634,45	0,810	462	399,85	0,865
2002	1151	1.580,27	1,373	1043	825,39	0,791	499	774,26	1,552
2003	1099	957,712	0,871	991	1086,17	1,096	591	632,06	1,069
Total	11713	11.062,592	0,947	9776	8273,10	0,840	5882	5987,78	1,013

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados do SUSP (período 1990 – 2003)

Tabela 3.9^A

Ano	Alvarás emitidos em relação aos projetos aprovados	Habite-ses emitidos em relação aos projetos aprovados	Habite-ses emitidos em relação aos Alvarás emitidos
	(Quant.).	(Quant.).	(Quant.).
1990	0,700	0,521	0,745
1991	0,754	0,426	0,564
1992	0,780	0,409	0,524
1993	0,780	0,277	0,355
1994	0,771	0,261	0,338
1995	0,675	0,309	0,457
1996	0,763	0,425	0,557
1997	0,936	0,550	0,588
1998	0,995	0,566	0,569
1999	0,870	0,553	0,636
2000	0,890	0,492	0,553
2001	0,889	0,524	0,590
2002	0,906	0,373	0,411
2003	0,902	0,483	0,536
Média	0,829	0,441	0,530

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados do SUSP (período 1990 – 2003)

Analisando os itens apontados na tabela acima, podemos verificar que pouco mais da metade dos projetos aprovados na prefeitura de Florianópolis são finalizados com a obtenção do habite-se. Isto não significa que a obra não chegou a começar, pois pode ter sido realizada com alguma irregularidade que não permitiu a retirada do referido habite-se ou mesmo a obra pode ter sido abandonada após análises mais detalhadas de sua viabilidade.

A análise do município de Florianópolis, será mais bem abordada no capítulo IV, a seguir, com maiores detalhes sobre as construções em nossa capital.

CAPITULO IV - CARACTERÍSTICAS DO MERCADO DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE FLORIANÓPOLIS E CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS.

O objetivo deste capítulo é estudar mais profundamente o mercado da construção civil de Florianópolis, tentando perceber suas principais características e peculiaridades. Para isto conseguiu-se junto a SUSP¹ um relatório composto de aproximados 115 páginas onde constavam, por ordem cronológica, todos os habite-ses concedidos pela PMF desde 1980 até 2004, para obras enquadradas na categoria empreendimentos, não estando inclusos, portanto as obras de pequeno porte tais como residências e pequenos comércios. Os dados deste relatório foram transportados para a planilha excel, para que pudessem ser mais bem trabalhados. Após ajustes e comparações conseguiu-se agrupar e filtrar determinadas características das obras e empresas da Construção Civil de Florianópolis.

Este tipo de procedimento foi adotado por atender a um dos objetivos desta pesquisa que é verificar as principais características do mercado de construção civil desta cidade e também serviu para auxiliar no segundo objetivo que é ter subsídios para construir um questionário a ser aplicado a empresas ou pessoas ligadas a construção civil. O objetivo deste questionário é complementar as informações conquistadas com o presente relatório.

Esta análise prévia se faz importante, pois permite conseguir, após comparações, informações muito importantes sobre a historia da construção civil em nossa cidade, nestes últimos 24 anos.

Sabedores que nossa cidade tem crescido, sob vários aspectos, de maneira constante desde a década passada, principalmente por ter características turísticas e com isto tem se tornado um pólo migratório muito forte de famílias de outras regiões, principalmente gaúchos, paulistas e inclusive argentinos, que após passarem temporada de férias de verão aqui em Florianópolis, resolvem estabelecer morada. Este crescimento urbano é muito bem enfatizado por Bertelli, que relata, “diversas obras no interior da ilha intensificaram a urbanização e transformaram o plano urbano da capital, favorecendo diretamente o setor da construção civil, tais como: a ponte Colombo Machado Salles (1975), segunda ligação entre a ilha e o continente; o aterro da Baía Sul, ocupando parte do mar, agilizando o fluxo para o saco dos limões e daí ao aeroporto e as praias do sul; o aterro da Baía Norte, com a Avenida Rubens de Arruda Ramos (Beira Mar Norte – local privilegiado para empreendimentos de alto padrão), facilitando o acesso aos bairros próximos à universidade e as praias do norte e leste da ilha...”. (Bertelli, 1995, p.39).

¹ Secretaria de Urbanismo e Serviços Públicos, uma das secretarias da Prefeitura Municipal de Florianópolis/SC.

Outro aspecto muito importante é que nossa cidade, além da beleza natural, ainda não possui, na mesma proporção, os problemas de uma grande metrópole, tais como índices altos de violência urbana (assaltos, seqüestros, etc), se comparada a pólos metropolitanos como Rio de Janeiro e São Paulo, o que tornam ainda mais forte a atração e a motivação para que aqui se resida. Com a vinda de todo este contingente de imigrantes também se fez necessário o aumento do número de construções, principalmente residências em locais diversos da cidade, a fim de abrigar todo este contingente de pessoas que para cá vieram. As empresas de construção civil que aqui já se encontravam ou que aqui surgiram neste período tentando atender este nicho (demanda) tiveram então muitos serviços a fazer e com isto a oportunidade de consolidar sua marca, crescer e desenvolver-se, pois havia forte procura por imóveis, inclusive próxima as praias, sem esquecer no grande crescimento vertical que passou o bairro centro, em face de abrigar maior número de pessoas que ali passaram a trabalhar e a instalação de escritórios e firmas sedes nesta área.

4.1 Características do mercado da construção civil de Florianópolis/SC.

Com base nestas informações, relativas aos empreendimentos construídos em Florianópolis, desde 1980 já foram emitidos pela Prefeitura Municipal de Florianópolis/SC, somente para empreendimentos quase 2000 habite-ses totalizando a área construída aproximada de 7,2 milhões de metros quadrados construídos.

Deste total, classificando-se por empresas, obtivemos os seguintes resultados:

- a) 25 empresas construíram mais de 50.000,00 metros quadrados em obras;
- b) 14 empresas construíram mais de 75.000,00 metros quadrados em obras;
- c) 09 empresas construíram mais de 125.000,00 metros quadrados em obras;
- d) 07 empresas construíram mais de 150.000,00 metros quadrados em obras;
- e) 06 empresas construíram mais de 200.000,00 metros quadrados em obras; e,
- f) 03 empresas construíram mais de 250.000,00 metros quadrados em obras.

Ainda deste total de habite-ses, 647 deles foram concedidos para empreendimentos com área inferior a 1.000,00 m², o que para empreendimentos, pode ser considerado de pequeno p/ médio porte.

O mercado da construção civil de Florianópolis passou por grandes oscilações nestes ultimas duas décadas, mesmo sentindo o crescimento da procura por imóveis teve que se adequar às mudanças econômicas e as incertezas destas, pelo menos ate a primeira metade da década passada.

O início da década de 80 começa em boa quantidade de construção (percebida através da quantidade de habite-ses concedidos e construções) (tabela 4.1), mas tendo logo em seguida sentido

os reflexos das crises econômicas que assolavam a todas as empresas, principalmente as que dependiam do financiamento de agentes financiadores, CEF principalmente.

Alem da moradia, os imóveis também eram uma fuga para um investimento seguro, dada a alta inflação que tínhamos. Tendo a construção civil sentido reflexo da economia, paralelo a isto se verifica que o número de empresas que realizavam empreendimentos na grande Florianópolis, conforme demonstrado na tabela abaixo, que também é um reflexo da concorrência que existe no setor, pois permite a entrada de um grande número de empresas (nem sempre qualificadas), que estejam interessadas em explorar este mercado, tendo seu ponto forte no ano de 1992 com 120 empresas, de pequeno, médio e grande porte, atuando no ramo da construção civil de Florianópolis, destinados a empreendimentos.

TABELA 4.1

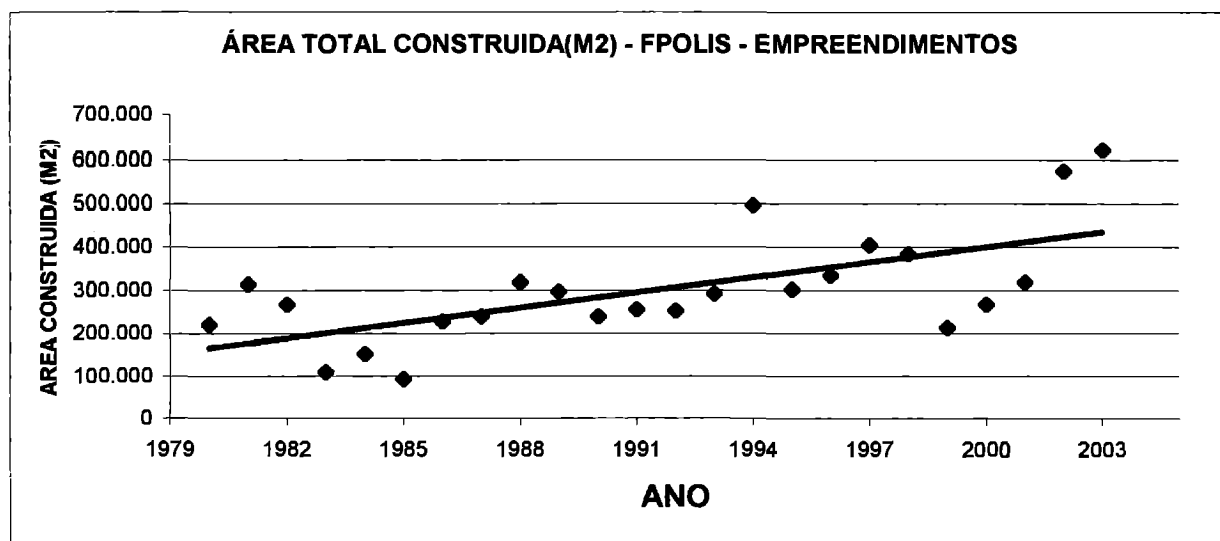
Área construída e nº de empreendedoras da indústria da construção civil em Fpolis – 1980 – 2003.

ANO	Área Construída – Empreendimentos (Habite-se em m2)	Variação anual	Nº total de Empreendedores (P. Físicas e Jurídicas).	Variação Anual (%)	Área por Empreendedor (m2)
1980	220.678,42	-	34	-	6.490,54
1981	313.719,52	42,2%	40	17,6%	7.842,99
1982	266.699,87	-15,0%	49	22,5%	5.442,85
1983	109.133,43	-59,1%	35	-28,6%	3.118,10
1984	152.535,04	39,8%	28	-20,0%	5.447,68
1985	94.292,04	-38,2%	34	21,4%	2.773,30
1986	226.967,43	140,7%	75	120,6%	3.026,23
1987	239.504,04	5,5%	55	-26,7%	4.354,62
1988	318.981,17	33,2%	64	16,4%	4.984,08
1989	297.619,61	-6,7%	75	17,2%	3.968,26
1990	239.041,81	-19,7%	63	-16,0%	3.794,31
1991	254.895,78	6,6%	70	11,1%	3.641,37
1992	252.801,07	-0,8%	120	71,4%	2.106,68
1993	292.209,52	15,6%	114	-5,0%	2.563,24
1994	496.876,97	70,0%	115	0,9%	4.320,67
1995	301.939,10	-39,2%	70	-39,1%	4.313,42
1996	334.100,28	10,7%	67	-4,3%	4.986,57
1997	404.945,27	21,2%	69	3,0%	5.868,77
1998	384.556,21	-5,0%	66	-4,3%	5.826,61
1999	212.327,79	-44,8%	57	-13,6%	3.725,05
2000	266.698,04	25,6%	89	56,1%	2.996,61
2001	318.611,32	19,5%	90	1,1%	3.540,13
2002	575.833,08	80,7%	106	17,8%	5.432,39
2003	624.639,24	8,5%	87	-17,9%	7.179,76
Total	7.199.606,05		1.672,00		107.744,22
Média	299.983,59		69,7		4.489,3

Fonte : SUSP, 2004

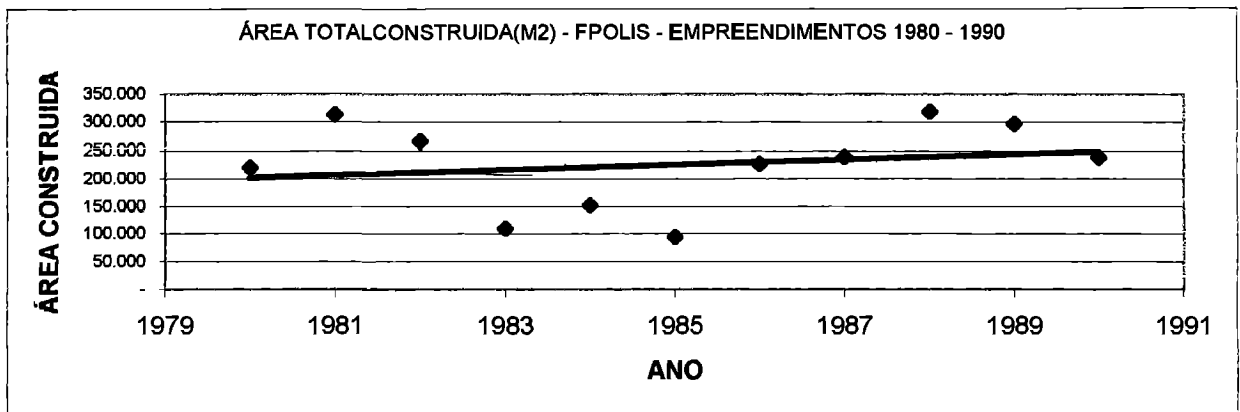
Conforme estes dados nota-se que o mercado de construção civil de Florianópolis está em fase de expansão, isto pode ser mais bem ilustrado pela figura abaixo (figura 4.1), que demonstra através de pontos a área total construída a cada ano, na categoria de empreendimentos, onde se vê um crescimento demonstrado pela linha de tendência inserida na própria figura. Esta linha traça a característica de crescimento por sua inclinação

Figura 4.1



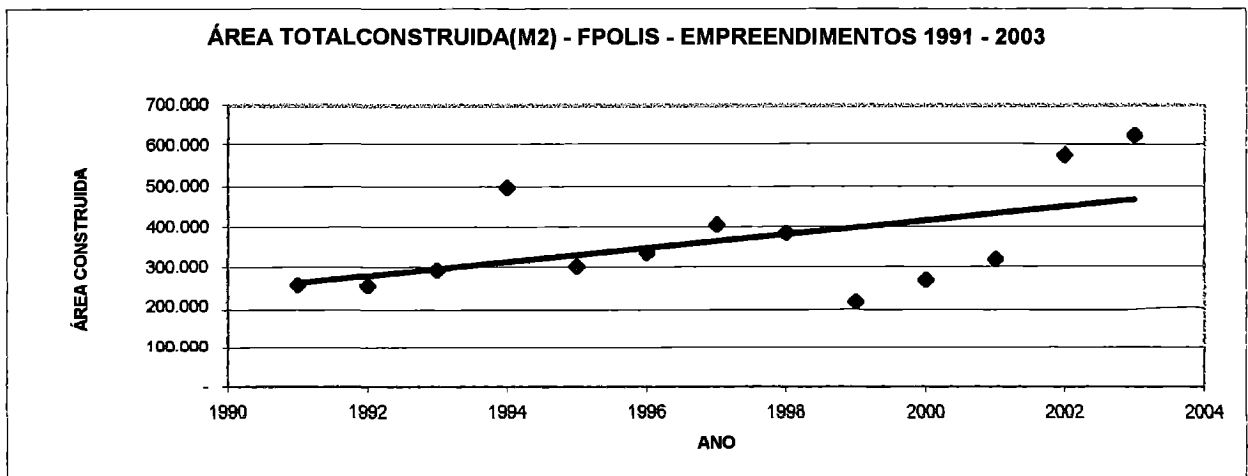
Se desmembrarmos a figura acima em duas, analisando este total em duas etapas: primeiramente a década de 80 (figura 4.2), período que houveram crises não só no Brasil, mas em nível mundial, ocasionado principalmente pela elevação da taxa de juros nos EUA. A chamada década perdida teve seus reflexos em todos os setores da economia e na construção civil, tanto em nível nacional quanto local, não foi diferente. Verificaremos que seu crescimento não foi tão acentuado, resultando em uma taxa média anual aproximada de 1%, ratificado também por uma linha de tendência praticamente paralela ao “eixo x” da figura, demonstrando pouco crescimento no efetivo período, em área construída. Dentre os principais problemas enfrentados pela nossa economia nesta década, principalmente em sua primeira metade destacam-se a necessidade de renegociação da dívida externa, redução de gastos públicos, principalmente em obras, com reflexos diretos na construção civil, visto que o governo é um grande agente fomentador de obras, altas taxas de inflação, redução do poder de compra do salário.

Figura 4.2



Na Segunda metade desta mesma década tivemos problemas com inflação crônica, onde a população adotava vários mecanismos de indexação de sua moeda, inclusive com a moeda estrangeira (dólar paralelo). Tivemos reformas monetárias, diversos planos econômicos (Cruzado, Bresser, Verão), adoção da moratória da dívida e seu cancelamento, sendo então um período de grande recessão da economia em que se cresceu “de lado”. Já no segundo período analisado, que compreende o período de 1991 a 2003, é visível o crescimento, onde parece demonstrar, além de uma melhora nos quadros econômicos, o “boom” do despertar do interesse pela capital Florianópolis, tanto em nível de investimentos quanto em crescimento urbano, tendo então um forte crescimento na última década. Se comparado com o período anteriormente analisado teremos variação menores, mas períodos com crescimento constante o que resulta uma taxa final média de crescimento em torno de 7,5 % ao ano, saltando de uma área construída de 254,9 mil m² (1991) para 625,6 mil m² em 2003 com acentuação do crescimento do ano de 1999 para cá. (figura 4.3).

Figura 4.3



4.2 Análise das características do comportamento das empresas.

Dirigindo nossa análise mais especificamente para as empresas que atuam no mercado de Florianópolis, verificamos quais as empresas com maior produção em metros quadrados de área construída, durante o período estudado, conforme habite-se expedido pela PMF (tabela 4.2), com base nesta informação podemos constatar importantes aspectos e informações que darão maior ênfase a um seletor grupo de empresas, quais sejam:

- a) As empresas apontadas entre as cinco que anualmente entregam (via habite-se) a maior quantidade de metros quadrados construídos possuem uma certa regularidade (figura 4.4), sendo liderada pela empresa Cota, que aparece 09 vezes, em um grupo total de 109 empresas citadas durante o período analisado e demonstrado nas tabelas anteriores.

Figura 4.4

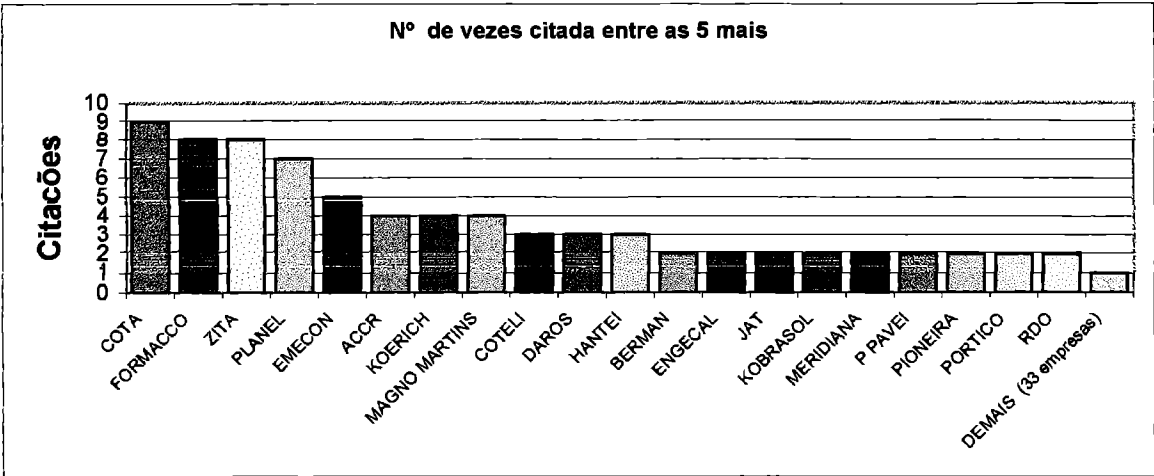
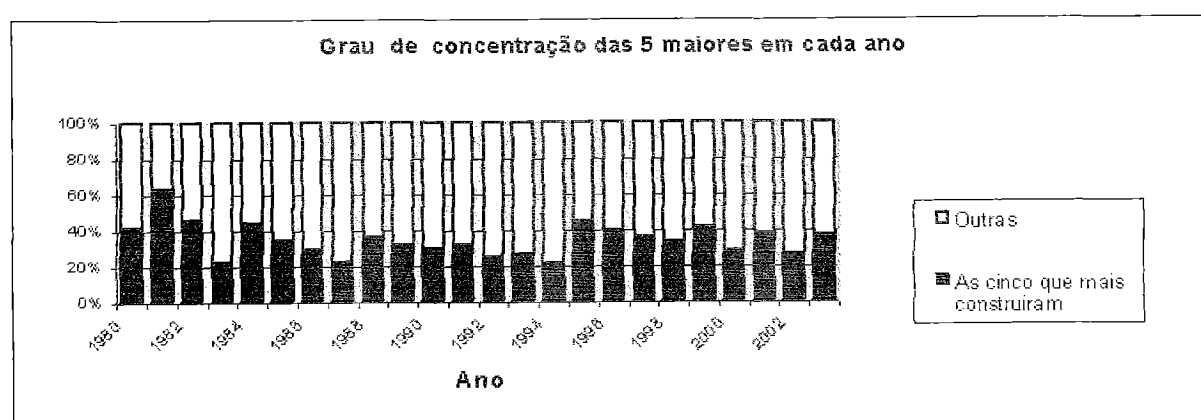


Tabela 4.2 - Área construída pelas principais empreendedoras no setor da Cont. Civil de Fpolis, 1980 - 2003.

	1980	A CONST	%	1981	A CONST	%	1982	A CONST	%	1983	A CONST	%	1984	A CONST	%
1ª	FORMACCO	23.877,70	11,73%	CEISA	53.987,81	17,21%	IRFABA	57.924,07	21,72%	ECCE	6.876,13	6,30%	RAIMUNDO V.	24.768,99	16,24%
2ª	COTELI	19.071,42	8,64%	C. AMÉRICA SUL	52.405,86	16,70%	FORMACCO	21.737,01	8,15%	SERVIO	6.040,46	5,53%	J RINSA	15.767,84	10,34%
3ª	EMAC	18.015,73	8,16%	COTELI	48.029,42	15,31%	ITAJPU	21.472,42	8,05%	NACIONAL	5.568,58	5,10%	JAT	11.961,52	7,84%
4ª	CEISA	15.633,99	7,58%	EDEL	25.479,81	8,12%	EMAC	11.477,01	4,31%	EMECON	4.912,71	4,50%	ZITA	9.063,00	5,94%
5ª	PREDILAR	12.303,53	5,58%	PREDIBENS	18.232,08	5,81%	COTELI	10.694,97	4,01%	SANTANA	1.331,78	1,22%	KOBRASOL	6.477,16	4,25%
6ª	OUTROS	129.774,03	58,81%	OUTROS	113.584,34	36,84%	OUTROS	143.374,39	53,76%	OUTROS	84.403,77	77,34%	OUTROS	84.494,33	55,39%
	TOTAL	220.678,42	100,00%	TOTAL	313.719,62	100,00%	TOTAL	266.699,87	100,00%	TOTAL	109.133,43	100,00%	TOTAL	153.546,84	100,00%
	1985	A CONST	%	1986	A CONST	%	1987	A CONST	%	1988	A CONST	%	1989	A CONST	%
1ª	M. SPOGNITZ	7.366,99	7,81%	CRB	22.831,18	10,1%	MAIOIAMA	12.747,96	5,32%	ZITA	39.082,38	12,25%	EMECON	28.766,01	9,67%
2ª	FORMACCO	6.708,10	7,11%	EMECON	12.685,20	5,6%	EMECON	12.680,15	5,29%	COTA	23.536,15	7,38%	ENGECAI	26.490,54	8,90%
3ª	KOBRASOL	6.403,33	6,67%	COTA	11.404,01	5,14%	CANAJURÉ	10.316,00	4,31%	EMECON	18.038,50	5,73%	HADASUL	13.497,60	4,54%
4ª	CRB EMPREEND	8.284,33	8,66%	ENGECAI	9.924,27	4,4%	JAT	9.003,42	3,76%	KOBRASOL	18.178,38	5,70%	ZITA	12.893,31	4,33%
5ª	BBS	5.951,78	6,32%	PORTICO	9.340,00	4,2%	KAROLINY	8.691,64	3,63%	PLANEL	18.037,39	5,63%	COTA	12.659,48	4,23%
6ª	OUTROS	61.488,48	65,21%	OUTROS	160.351,87	70,6%	OUTROS	186.064,87	77,69%	OUTROS	201.910,17	63,30%	OUTROS	203.352,39	68,33%
	TOTAL	94.292,04	100,00%	TOTAL	226.967,43	100,0%	TOTAL	239.504,04	100,00%	TOTAL	318.981,17	100,00%	TOTAL	297.619,61	100,00%
	1990	A CONST	%	1991	A CONST	%	1992	A CONST	%	1993	A CONST	%	1994	A CONST	%
1ª	PLANEL	17.946,80	7,51%	METRO	20.894,42	8,12%	PLANEL	19.276,50	7,63%	DOMINI ACO	18.313,07	6,34%	RDO	23.723,41	4,77%
2ª	SANTINHO EMPREED.	17.493,34	7,32%	CX PREVIDENCIA	18.882,00	7,41%	PORTICO	11.617,93	4,60%	BBS	18.478,26	6,32%	ZITA	23.659,46	4,76%
3ª	KOBRICH	12.928,49	5,83%	ENGECAI	15.448,16	6,06%	DAROS	10.950,69	4,24%	ZITA	14.067,86	5,12%	PINHEIRO PAVE	20.608,70	4,14%
4ª	VERTICAL	12.077,43	5,05%	ENGEHL	13.269,82	5,21%	BERMAN	10.538,69	4,17%	SSPAÇO ABERT	14.861,38	5,09%	ARMAÇÃO	20.363,82	4,10%
5ª	COTA	11.048,80	4,62%	DAROS	13.120,34	5,15%	APL	10.478,40	4,14%	ECE	12.647,95	4,33%	MAGNO MARTIN	19.463,18	3,91%
6ª	OUTROS	166.348,95	69,67%	OUTROS	173.481,04	68,06%	OUTROS	189.937,86	75,13%	OUTROS	212.740,80	72,80%	OUTROS	389.433,40	78,12%
	TOTAL	239.441,81	100,00%	TOTAL	244.896,78	100,00%	TOTAL	262.891,87	100,00%	TOTAL	292.399,62	100,00%	TOTAL	497.176,97	100,00%
	1995	A CONST	%	1996	A CONST	%	1997	A CONST	%	1998	A CONST	%	1999	A CONST	%
1ª	PLANEL	55.220,76	18,29%	FORMACCO	54.884,53	16,43%	ZITA	32.290,87	7,97%	AMAURI	35.818,31	9,31%	J A	30.730,47	14,47%
2ª	ACCR	29.282,11	9,70%	PINHEIRO PAVEI	28.657,20	8,58%	MAGNO MARTI	32.264,60	7,97%	PIONEIRA	30.896,30	8,02%	ACCR	27.549,36	12,97%
3ª	COTA	25.421,64	8,42%	PIONEIRA	19.368,13	5,50%	COTA	31.143,17	7,69%	MERIDIANA	22.976,93	5,97%	ZITA	10.428,32	4,91%
4ª	MERIDIANA	12.897,85	4,21%	COTA	15.944,77	4,77%	PLANEL	27.433,74	6,78%	MAGNO MARTIN	23.884,09	5,90%	COTA	10.104,37	4,78%
5ª	BERMAN	12.601,80	4,17%	ACCR	14.499,10	4,34%	KOBRICH	24.268,31	6,00%	PLANEL	18.132,31	4,72%	PLANEL	10.016,77	4,72%
6ª	OUTROS	166.714,94	53,21%	OUTROS	201.746,55	60,39%	OUTROS	257.502,58	63,59%	OUTROS	234.108,27	66,08%	OUTROS	123.498,30	58,16%
	TOTAL	301.939,10	100,00%	TOTAL	334.100,28	100,00%	TOTAL	404.945,27	100,00%	TOTAL	384.556,21	100,00%	TOTAL	212.327,79	100,00%
	2000	A CONST	%	2001	A CONST	%	2002	A CONST	%	2003	A CONST	%			
1ª	BECO	21.480,17	8,05%	CAMPOS DE ALMEIDA	29.061,07	9,12%	RDO	52.241,57	9,07%	MAGNO MARTIN	74.466,58	11,92%			
2ª	DALSENTER	16.994,48	6,37%	ACCR	28.614,94	8,98%	HANTEI	36.739,61	6,38%	COTA	69.822,29	11,18%			
3ª	FORMACCO	14.780,30	5,54%	KOBRICH	24.979,64	7,84%	FORMACCO	22.254,40	3,86%	HANTEI	31.900,56	5,11%			
4ª	HANTEI	11.974,29	4,49%	ZITA	18.283,49	5,74%	KOBRICH	21.747,08	3,78%	PINHEIRO	28.183,75	4,51%			
5ª	DAROS	10.903,20	4,09%	FORMACCO	19.004,41	5,96%	CRICIUMA	19.538,75	3,40%	FORMACCO	27.564,64	4,41%			
6ª	OUTROS	190.365,70	71,45%	OUTROS	198.667,77	62,33%	OUTROS	423.291,67	1,00%	OUTROS	392.701,42	62,97%			
	TOTAL	266.698,04	100,00%	TOTAL	318.611,32	100,00%	TOTAL	878.233,88	27,49%	TOTAL	624.439,34	100,00%			

b) Dentre as empresas que anualmente aparecem entre as 05 que mais construíram no respectivo ano, temos que essas detêm, em média, do período estudado aproximadamente 34% da área construída em Florianópolis, ou seja, 1/3 aproximados de tudo que se construiu em Florianópolis anualmente está sob a execução de 05 empresas, que se revezam também anualmente, e que conseguiram uma área construída de quase 2,5 milhões de m², o que ainda assim vem demonstrar que para este ramo de indústria, se comparado a outros, não é muito concentrado, pois ainda restam as outras empresas atuantes principalmente de pequeno e médio porte, uma grande fatia de 2/3 deste mercado. A figura 4.5 ilustra muito bem esta concentração, pois dá o respectivo destaque ao que estas cinco empresas constroem em relação ao mercado de Florianópolis, em sua totalidade.

FIGURA 4.5

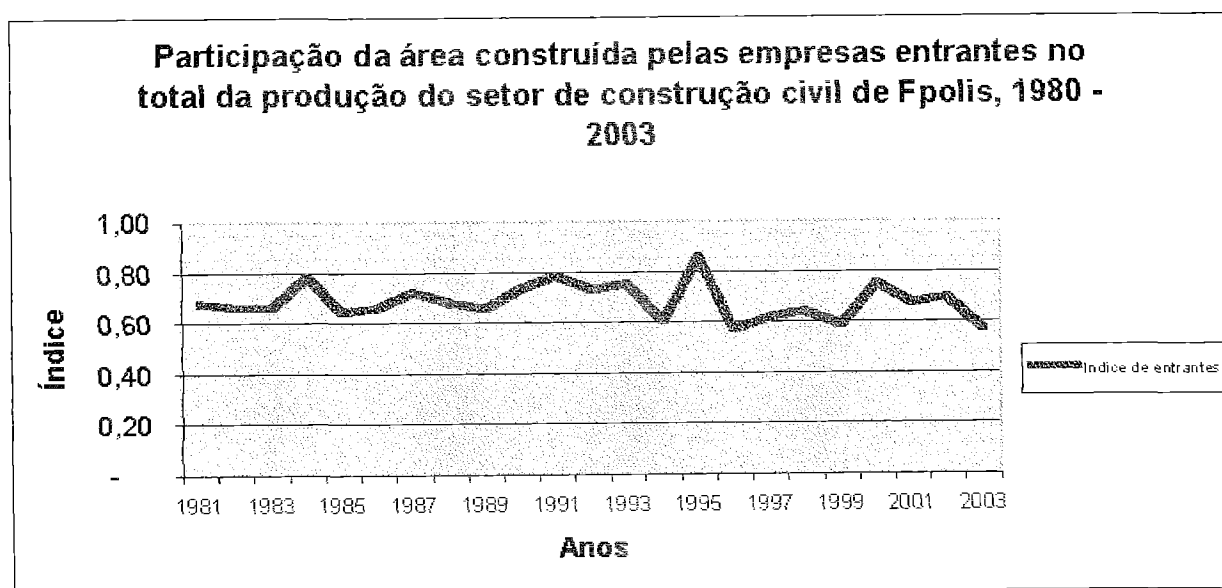


c) Podemos constatar também, com base nas informações fornecidas pelo SUSP, que as empresas anualmente renovam-se, em grande quantidade, no tocante a execução de empreendimentos. Foi analisado a questão das empresas entrantes² e a turbulência de empresas que aparecem no mercado como conclutoras de obras (tabela 4.3), onde se verifica-se esta característica deste ramo da indústria em nossa capital. Pois se consta-se, após seleção dos dados obtidos que dentre as empresas empreendedoras, temos em média uma renovação próxima a 70% das empresas listadas, se comparadas ao ano imediatamente anterior, chegando a extremos como 86% de empresas renovadas entre as empreendedoras, em 1995. Mesmo nos anos com os menores índices de renovação ainda são altos, pois foram de 57% de entrantes (como nos anos de 1996 e 2003) (figura 4.6 e tabela 4.3), demonstrando que temos anualmente um mínimo de metade de troca de empresas empreendedoras figurando entre as que executam obras. Tal fato pode ser atribuído a vários aspectos, tais como tamanho da empresa, já que as de menor porte e capacidade não conseguiram executar obras

² Considera-se neste estudo, como uma empresa entrante do setor da construção civil de Florianópolis, aquela empresa que foi apontada como finalizadora de um empreendimento em um determinado ano, sem ter sido apontada, nesta condição, no imediatamente anterior.

constantemente, em maior numero, o que daria a estas empresas maior regularidade quanto a sua classificação de empresas empreendedoras, ou até pelo tempo necessário para execução de uma obra, que de acordo com engenheiros consultados pode ficar próximo a 2,5 anos, compreendendo o tempo entre o projeto da edificação e seu habite-se. Sem contar o fato que para a execução de uma grande obra, se for o caso, uma empresa pode passar até três ou quatro anos sem figurar entre as empreendedoras e quando o fizer aparecerá com forte destaque. Isto pode ser entendido como um indicador de turbulência do mercado de Florianópolis da construção civil e a ratificação de que é um mercado competitivo, composto de pequenas, médias e grandes empresas, consolidadas ou em fase de consolidação/crescimento. As empresas de maior porte são as mais conhecidas em nossa capital e por isto tem com maior frequência seu nome vinculado à conclusão de obras, normalmente de maior porte, conforme relatório fornecido.

FIGURA 4.6



Outro aspecto importante que podemos notar na tabela abaixo, que demonstra a evolução do número de empresas entrantes em relação às empresas empreendedoras de cada ano é que desde 1980 vem ocorrendo um distanciamento entre as linhas que demonstram as empresas entrantes em relação às empresas atuantes de maneira geral. Com isto perceberemos que aumentou o número de empresas que atuam no mercado, aumentando a concorrência, bem como, com a redução das entrantes, tem-se tornado mais freqüente a execução de obras por parte das empresas.

TABELA 4.3 Comparações entre empresas e mercado

Ano	A (Entrantes n.º)	B (Total n.º)	C (Entrantes m2)	D (Total m2)	E (A/B)	F (C/D)
1980	-	-	-	-	-	-
1981	24	35	165.875,08	310.084,59	0,69	0,53
1982	22	33	169.771,11	238.116,71	0,67	0,71
1983	14	21	52.568,69	79.947,83	0,67	0,66
1984	15	19	89.941,68	110.494,45	0,79	0,81
1985	11	17	29.067,38	67.943,33	0,65	0,43
1986	16	24	94.918,59	184.634,99	0,67	0,51
1987	24	33	103.241,66	189.496,43	0,73	0,54
1988	28	41	195.923,14	288.181,95	0,68	0,68
1989	27	41	119.051,82	260.684,42	0,66	0,46
1990	28	38	125.635,60	211.707,36	0,74	0,59
1991	30	38	178.038,03	219.926,08	0,79	0,81
1992	30	41	144.966,98	190.921,25	0,73	0,76
1993	43	57	165.121,88	241.549,98	0,75	0,68
1994	34	56	209.869,78	429.720,40	0,61	0,49
1995	37	43	193.728,15	275.194,98	0,86	0,70
1996	24	42	201.200,59	305.715,92	0,57	0,66
1997	31	50	194.586,38	389.426,04	0,62	0,50
1998	29	45	187.196,90	365.656,61	0,64	0,51
1999	16	27	87.552,80	168.545,03	0,59	0,52
2000	37	49	165.896,89	230.529,55	0,76	0,72
2001	29	43	130.561,60	259.490,23	0,67	0,50
2002	47	67	267.761,73	529.500,87	0,70	0,51
2003	31	54	164.863,20	564.909,39	0,57	0,29
Total	-	-	3.437.339,66	6.112.378,39	-	-
Media	27,26	39,74	149.449,55	265.755,58	0,69	0,59

Fonte : SUSP, 2004

d) Demonstramos também com base na tabela 4.3 ilustrada pela figura 4.7 que a empresas entrantes estão detendo aproximadamente 60% do mercado a cada ano analisado sob a ótica da área construída, sendo que nestes últimos quatro anos está ocorrendo uma queda acentuada desta concentração saindo de aproximadamente 70% no ano de 2000 para aproximadamente 30% em 2003 (figura 4.8). Nesta mesma figura, que ilustra este apontamento inseriu-se uma linha de tendência, que reforçou esta característica, a da redução de concentração das empresas enquadradas neste grupo.

FIGURA 4.7

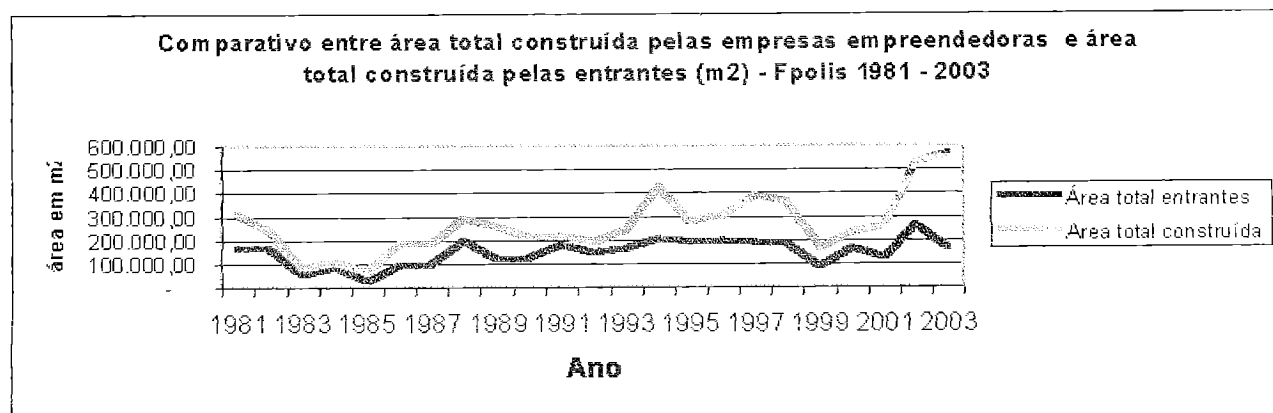
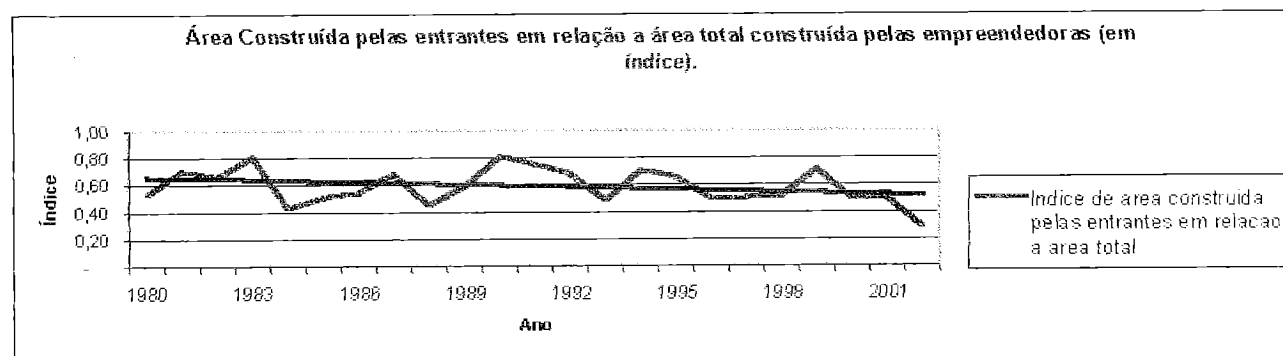


FIGURA 4.8



No tocante ao desempenho do número de empresas entrantes e seu desempenho em relação à variação da área construída por estas mesmas empresas, podemos notar um comportamento relativamente semelhante à acentuação da queda desta concentração desde 1999, conforme já comentado anteriormente, ou seja, as empresas que listam entre as que mais constroem em Florianópolis, então fazendo parte do grupo de citadas com maior frequência, diminuindo o n.º de entrantes. Com isto podemos considerar o mercado da construção civil de Florianópolis como de fácil acesso, desde que se tenha um capital necessário para o início de uma empresa destinada a empreendimentos. Para uma empresa iniciante certamente não será necessário o destaque como as empresas que mais constroem, pois poderá figurar como uma empresa destinada a pequeno e médio porte de obras.

Permanece a questão, se é um mercado de acesso relativamente fácil, tendo espaço para atuação, pois ainda está em ascendência o número de construções, como é que empresas já consagradas em nosso mercado em períodos anteriores vieram a perder mercado. Como, ou o que fez, que estas empresas encerrassem atividades e não aparecessem mais entre as listadas no relatório de obras. Pois se em época de menor concorrência e com muito mais mercado a explorar, teoricamente seria mais fácil administrar esta oferta de imóveis. Com o questionário que iremos aplicar, conforme um dos objetivos deste capítulo, buscaremos descobrir alguns dos fatores que causaram esta situação, e com isto verificaremos o ciclo de vida de algumas empresas da construção civil de Florianópolis e o porque deste comportamento de algumas empresas que após sucesso de anos anteriores hoje não são mais atuantes no mercado.

4.3 Análise das características do ciclo de vida das empresas.

4.3.1 Caso 01: Empresa Berman S/A Engenharia e Construções.

A empresa Berman atuava no ramo da construção civil, desde a elaboração de projetos até sua execução e venda. Fundada em 1978, na cidade de Curitiba, possuía em seu período próspero mais cinco filiais (cidades de Blumenau, Balneário de Camboriú, Florianópolis, São Paulo, Orlando (EUA)), hoje todas fechadas.

O entrevistado é o Sr. **Clésio S. Bastian** foi engenheiro responsável por diversas obras na empresa BERMAN S/A - Engenharia e Construções, coordenou também o grupo de engenheiros que executavam as obras na empresa, sendo responsável tanto por obras em Santa Catarina/SC quanto em Curitiba/PR.

A empresa foi fundada em 1978 por Bernardo Berman, na cidade de Curitiba, começou como uma empreiteira que pegava serviços para executar e administrar. Como a cidade crescia em um ritmo forte não faltava serviço para fazer. Com isto a empresa ganhou corpo, força e nome, tendo então um início de um prédio aqui e outro ali, normalmente de três ou quatro andares, até porque as regras para construção não eram tão rigorosas quanto hoje. Logo depois passou a empresa para um de seus filhos, Gustavo, que havia cursado engenharia e deu mais corpo a empresa, podendo então, com a estrutura já existente, alavancar a empresa e dar a ela maior porte, o porte de uma empresa de construção.

A atração pelo mercado de Florianópolis ocorreu por uma visita do Sr. Gustavo em Florianópolis, foi oferecido a ele um terreno grande no Córrego Grande, onde seria possível a construção de vários edifícios, ele se agradou e fechou negócio. Trouxe um braço da empresa para cá.

Notamos aqui as fases de expansão citadas por vários autores como uma das fases da empresa, onde esta cresce e busca mercado, já que a empresa tinha potencial para isto e em nossa cidade havia mercado a explorar.

Com a instalação da filial aqui ampliou o lançamento de obras em outros bairros de Florianópolis, com vários padrões, tentando atender o maior numero de pessoas possíveis, de diversas classes. Em seu inicio, relato o entrevistado, foi uma boa fase da empresa, pois atraiu grande número de compradores, principalmente, professores da UFSC, funcionários públicos, nas praias alguns turistas compraram. Com a grande quantidade de obra incorporada haveria serviço para muitos anos, o que seria bom tanto para a empresa quanto para funcionários.

Uma das vantagens apontadas pelo entrevistado para a empresa é que ela tinha bom nome em Curitiba, tinha um pessoal com experiência, a atuou em um local que não tinha muita empresa interessada a época, pois eram mais visados o centro, a trindade e as praias mais famosas. Na questão do preço também era um preço acessível do imóvel, as compras de materiais de construção eram centralizadas em Curitiba, e compravam para varias obras, por um preço melhor. Os imóveis tinham um bom acabamento, “eram uns apartamentos muito bons, diferente daqueles conceitos retos que haviam por aqui”. Isso também atraía clientes.

Problemas externos a empresas, ressaltados e lembrados pelo entrevistado, que começaram a complicar o bom desempenho da empresa, principalmente em sua filial eram que as obras começaram a atrasar na entrega, isto é muito ruim, ainda mais quando tem muita obra em construção. Quando o real entrou, muita gente comprou apartamento e em períodos depois não tinha condições de pagar, não dando a empresa condições de realizar programações precisas de conclusões de obra. O entrevistado ressalta que isto era sentido pela requisição de material que não tinham para a compra imediata, isto parava as obras, e era ruim. Lembra o entrevistado que em Curitiba foram paradas totalmente, até nova ordem.

Para ser ter uma idéia até em Florianópolis tivemos reflexos, a obra da lagoa foi cancelada. Dos oito prédios dos ingleses só fizeram dois. O que também foi informado pelo Sr. Clésio é que o local não era muito bom e não vendeu como se esperava. No Córrego Grande das 22 obras só concluíram “umas 18”. Simplesmente o dinheiro sumiu.

Pode-se verificar na entrevista do Sr. Clésio um certo saudosismo quando da etapa de construção e de crescimento da empresa, aqui em Florianópolis. Dado pelo citado na entrevista pode notar características de administração não muito bem executadas. Como citou o entrevistado houve em um curto período de tempo um grande lançamento de obras, dado a entender que até acima da capacidade da filial aqui instalada, podemos caracterizar como um mau dimensionamento de mercado.

Quanto a problemas internos à empresa foi apontados pelo engenheiro que a filial de Florianópolis tinham muito funcionário e faltava um pulso forte aqui, era muitas gente e a coisa não acontecia direito, a administração da filial de Florianópolis precisava ter um “olho do dono direto aqui, era muita obra”. O entrevistado citou que faltava um “melhor arranjo”, não precisava lançar tanta obra de uma vez, tanto aqui quanto em Curitiba, fazendo muita propaganda e não cumpriu isto e um crime para a empresa. O entrevistado não acredita que a crise sofrida pela empresa, que teve reflexos em todas as filiais inclusive com forte redução de quadro funcional em sua matriz (Curitiba) seja reflexo da sucessão familiar, pois o Sr. Gustavo Berman, proprietário da empresa, após o falecimento do Sr. Bernardo é uma pessoa competente, mas faltava, no seu entender, melhor planejamento e controle.

Como o entrevistado também citou, havia muitos funcionários trabalhando na filial, que faltava um olho do dono, podemos verificar nesta situação que a delegação de tarefas não foi feita a pessoas com a melhor capacidade de gestão da empresa ou então o comando era muito centralizado, pois como o dono não estava aqui muita coisa não poderia ser decidida de imediato, com a agilidade pedida pelo mercado.

Hoje o engenheiro Clésio não sabe como esta à situação da empresa em Curitiba. Apenas através de um contato ou outro sabe que reduziu bastante o número de funcionários, muita gente boa e competente saiu de lá.

O sr Clésio ainda afirmou que quando a situação da empresa já não era das melhores começou-se a controlar tudo dentro da empresa, os pedidos eram conferidos muitas vezes, mas ai já poderia ser tarde, pois as obras já estavam lançadas, e os clientes esperando.

Como citou Adizes são fases que para se ter o controle a empresa passa a perder flexibilidade, é um sinal característico de “envelhecimento” da empresa.

4.3.2 Caso 02: Empresa Construções e Empreendimentos Imobiliários S/A – CEISA.

A empresa Ceisa atuava no ramo da construção civil até o final do ano de 2001, quando da entrega de sua última obra. Fundada em 1967 pelos Srs Olavo Arantes, Nilton Ramos e Adroaldo Ferreira. O entrevistado é o Sr. José Valentin da Silva, é contador da empresa desde 1974, e ainda hoje responde pela empresa neste setor perante órgãos municipais e federais. Executa toda a coordenação da empresa, que mesmo não mais construindo, ainda está ativa perante órgãos oficiais.

A empresa Ceisa já veio de outra que se chamava Mendes e Ramos, mais com a entrada de novos sócios, num total de três, ganhou outra denominação. Foi fundada em 1967 pelos Srs Olavo, Adroaldo e Nilton, tendo a primeira obra o edifício Daniela, na rua Anita Garibaldi. O que fez a empresa ganhar força e crescer foi à competência de seus diretores, homens de visão e influencia, e com bom conhecimento tanto em mercado, quanto em construção, sendo que o Sr. Olavo é até hoje considerado um dos mais renomados engenheiros de Santa Catarina. Estes diretores tinham visão de mercado e capacidade. O foco de atuação da empresa Ceisa era a área central de Florianópolis, sempre em regime de incorporação, não realizando nenhuma obra em regime de condomínio executando tanto obras comerciais (edifícios Apolo, Atlas, Hércules, Ceisa e Ceisa Center) como residenciais (a maioria dos edifícios que compõe o paredão da av. Hercílio Luz).

Na década de 70 também havia concorrência com empresas de construção em Florianópolis como M Daux, A. Gonzaga, Sul Brasil e outras de outras cidades, mas havia dinheiro via financiamento com certa facilidade, visto que o governo financiava a construção civil muito mais que hoje, havia também mercado para a venda de imóveis residenciais e comerciais, sendo que a melhor época foi de 1974 a 1978 para a construção civil de Florianópolis.

Na entrevista com o Sr. José verificamos que a empresa Ceisa atuou em uma época áurea da construção civil em Florianópolis, com mercado abundante e financiamento muito mais farto que nos dias atuais. A indústria da construção possuía incentivos para funcionar, pois era uma época de obras para o próprio desenvolvimento e crescimento da cidade. Notamos conforme citado pelo entrevistado que havia concorrência de empresa também líderes na época, mas pelo conhecimento e competência de seus sócios proprietários a empresa passou por fase de expansão continua até final da década de 70, tendo até hoje reconhecida a importância de suas obras na cidade.

A empresa começou a passar por fases de problemas muito influenciados pela questão familiar e desentendimento entre os sócios, pois tanto o Sr. Nilton quanto o Sr. Olavo levaram os filhos para trabalharem na empresa, em áreas paralelas da empresa, como vendas de imóveis, sendo que o Sr. Adroaldo não possuía filhos para também levar. Com atuação destes junto às atividades da empresa, mesmo sem ter o conhecimento necessário para as áreas que atuavam começou a haver desentendimento entre os sócios que não concordavam mutuamente com algumas atitudes destes mesmos frente à gestão da empresa, bem como a atitude de filhos na tomada de algumas decisões na empresa. Com isto em 1983 a sociedade se abriu o Sr. Olavo fundou a empresa Planel o Sr. Adroaldo fundou uma empresa de engenharia e arquitetura, com algumas obras de menor porte, ou seja, saíram da Ceisa, mas permaneceram no ramo da construção civil.

Com relação aos problemas que causaram o rompimento da atividade, segundo o entrevistado, foram principalmente dois: desentendimento entre os sócios é a questão da entrada de familiares na operacionalização das atividades da empresa, pois se deu a entender que estes não tinham o conhecimento necessário para atuarem em uma empresa de porte como era o caso. A inexperiência de gestores da empresa, aliada a gestão não profissional pode causar um dano irreversível à empresa, como aparenta ser o caso desta empresa.

Segundo o entrevistado, em forma de desabafo, poucas empresas que passaram ou passam para as mãos dos filhos continuaram com o mesmo desempenho de quando eram gerenciadas pelos pais ou fundadores. Citando inclusive como outro exemplo à empresa A. Gonzaga, que pelo seu conhecimento também começou a ter problemas quando da entrega ao comando dos filhos, pois faltava um o espírito empreendedor para continuar a empresa. Hoje a empresa Ceisa é comandada pelo filho do Sr. Nilton (já falecido). Segundo entrevistado a empresa Ceisa não teve problemas com financiamento ou inadimplência, e mesmo em períodos de poucos financiamentos conseguia realizar vendas parceladas com obras ainda em fase de construção.

Comparando com nossa base teórica, esta questão se enquadra na fase de crise de delegação de Macedo em que se perde parte do controle pelo que é realizado por outros membros da equipe (diretores e filhos), pois um destes poderia tomar atitudes que não fossem da satisfação de outro. Pois a empresa tinha “corpo” e com isto maior número de atividades, nem todas de ciência dos diretores em sua parte operacional. Este atrito que ocorreu entre os sócios fundadores da empresa, envolvendo até questão familiar, parecendo para este aluno à causa mais provável da ruptura da sociedade, tanto que todos seus integrantes continuaram na área da construção civil, o que enfatiza a

condição que mercado consumidor de imóveis ainda havia para ser aproveitado e o interesse dos ex - sócios pelo ramo de atividade.

4.3.2 Caso 03: Empresa Planel Engenharia e Construções Ltda

Fundada em 1983, pelos srs Olavo (recém saído da empresa Ceisa), Luiz e Neider. A empresa atuava no ramo da construção civil até o final do ano de 2002, quando da entrega de sua última obra, tendo em seu currículo mais de 330 mil metros quadrados de área construída tanto de edifícios comerciais quanto residenciais.

O entrevistado é o Sr. **Dilney Freccia**, que era o responsável pelo setor financeiro por mais de 14 anos saindo da empresa no final do ano de 2001. Hoje o entrevistado executa atividades paralelas, que complementam a sua aposentadoria.

A empresa foi fundada no ano de 1983, com pessoas com experiência tanto em construção quanto em mercado. A empresa criou um mercado próprio e caracterizou-se em seu início pela construção de edifícios em regime de condomínio fechado, pois já que as fontes de financiamentos principais como CEF e outros bancos já não estavam mais emprestando dinheiro, a empresa adotou a prática de condomínio fechado, e com isto a Planel cresceu muito e ganhou corpo na construção civil de Florianópolis. Neste tipo de exercício a obra é erguida a preço de custo, onde a empresa é construtora e administradora da obra cobrando um percentual do custo da obra pela sua atividade. Segundo o entrevistado o período forte para a construção neste tipo e regime foi até 1992, época na qual a empresa passou a construir em regime de incorporação.

Verifica-se com esta entrevista que a empresa em questão, apesar de iniciar suas atividades em uma fase de poucos recursos disponíveis no mercado, conseguir criar um seguimento ou com a forma de atuação que “driblou” esta crise. Conforme verificamos nas tabelas constantes neste capítulo o setor da construção civil em regime de condomínio teve seu período de forte atuação com destaque para o ano de 1987 com 42.348 m² construídos sob este regime. Com isto a empresa fez nome e criou força no mercado, destacando-se entre as demais.

Segundo o entrevistado o que diferenciava a empresa era construir no regime de condomínio fechado quando o recurso de financiamento era muito difícil de conseguir. Segundo este para os investidores era melhor ainda a construção em regime de condomínio, pois compravam o imóvel um pouco acima do preço de custo e depois vendiam obtendo um bom lucro.

A mudança de ramo do condomínio fechado para a incorporação foi principalmente pelo problema da inflação, pois se perdia a noção do dinheiro e as pessoas já não sabiam mais o quanto estavam pagando pelo imóvel e quando o plano Collor entrou quebrou muita gente, pois confiscou o dinheiro.

Segundo a interpretação do entrevistado a empresa começou a entrar em crise por alguns fatores, tais como:

- *Problemas com empreiteiras que não realizavam as obras direito e tinham que ser contratados serviços paralelos para acabar ou melhorar a obra. E isto não estava previsto na construção e no preço de venda do imóvel*
- *Quando houve o desentendimento dos diretores com a saída do Sr. Olavo da empresa, em meados de 1995, ocasionado principalmente por discordância da forma de gestão da empresa pelos dois sócios remanescentes (Srs. Neider e Luiz) em relação ao retirante (Sr. Olavo) este levou 1/3 do patrimônio da empresa descapitalizando-a fortemente, ainda agravado pelo fato de que a empresa já tinha algum problema de caixa na época.*
- *Outro problema muito forte foi que na época a Planel adotava o sistema que as empreiteiras que ela contratava é que deveriam recolher impostos principalmente junto ao INSS e estas não fizeram. Em ações judiciais isto recaiu diretamente sobre a Planel, com fortes prejuízos em ações judiciais que rolam até hoje;*
- *A Planel também contraiu muitos empréstimos em banco e com empresas de terceiros para construir as obras pagando muito juros que não precisava. Segundo o entrevistado eram valores altíssimos “teve prédio que deu prejuízo construir”.*

O entrevistado relata ainda que houve algumas ações empresa que foram realizadas após a saída do Sr. Olavo que também comprometeram fortemente a empresa, tais como o investimento em uma outra empresa (Blocaus, localizada em Biguaçu) que não deu certo com forte prejuízo para a Planel. Outro ponto ressaltado pelo entrevistado foi à venda da torre B do edifício Casa do Barão (localizado no centro da cidade) para o Ministério Público, que não pagou parte dos valores acordados para a compra e que ainda hoje corre judicialmente a cobrança destes valores da empresa contra o comprador. Na questão da concorrência as possibilidades de crescimento do mercado facilitaram o surgimento de outras empresas tais como Koerich, Magno Martins, Zita, RDO, ACCR, e Encol. Nem todas para o regime de condomínio fechado. Mas a empresa Planel tinha um bom nome neste segmento e era difícil competir com ela, pois havia confiança dos adquirentes na empresa neste tipo de obra. Quando da época da construção em incorporação à

mesma coisa. A Planel sempre buscou o mercado de alto padrão com imóveis localizados no centro da cidade, com bom acabamento e alto valor de imóvel, atendendo principalmente pessoas com boa renda, nunca trabalhou com imóvel popular.

Segundo o entrevistado fatores como plano diretor e inadimplência não foram a grande causa de problemas da Planel, com exceção feita ao caso do ministério público que é muito dinheiro, mas os demais adquirentes pagaram normalmente.

Os problemas por ela enfrentados conforme apontados na entrevista caracterizam-se, segundo o ponto de vista deste aluno, como crises de gerenciamento e gestão do negócio. Pois houve rupturas do grupo de diretores que compõe a empresa, o que pode ser entendido como uma discordância de opiniões quando a melhor forma de gestão da empresa, pois todos eles queriam o melhor por suposição. Logo após houve os investimentos em outra empresa que não deu o retorno esperado, bem como a má administração sob os ativos da empresa, que fez com o pagamento de juros a terceiros por dívidas contraídas um fator de forte descapitalização da empresa, deixando-a a ponto de não ter mais recursos para iniciar um novo empreendimento, até por que seu nome já não passa mais a garantia de outrora. Com isto passou a imagem que, na busca do crescimento da empresa, as pessoas que as gerenciavam a empresa forçaram seu crescimento mais do que podiam, através da aquisição de financiamentos e empréstimos, o que para pagar depois ficou difícil para a empresa honrar pagamentos.

Caso 04: empresa a. Gonzaga S/A Engenharia e Incorporações Imobiliárias.

Fundada aproximadamente em 1960, pelo Sr. Ademar Gonzaga que ocupava o cargo de diretor presidente, a empresa foi uma das pioneiras do ramo da construção civil de Florianópolis, atuando até aproximadamente 1982, quando encerrou suas atividades.

O entrevistado é o Sr. Luiz Emanuel, engenheiro, que foi diretor técnico da referida empresa pelo período de 1974 a 1981.

A empresa começou com sr Ademar, era, segundo entrevistado, proprietário de uma loja tipo "lojas americanas" e na época tinha algum capital e resolveu entrar no ramo da construção civil de Florianópolis, percebendo a condição que era favorável, pois segundo o entrevistado, o senhor Ademar era um homem que via sempre na frente, achava oportunidade de negocio em tudo. Em seu inicio a A. Gonzaga construía basicamente imóveis residenciais de médio e maior porte passando somente após alguns anos a empreender os imóveis comerciais pelo centro da cidade. Como

fatores favoráveis a sua atuação, segundo o entrevistado, eram os preços baixos do imóvel que vendia aliado a uma localização boa, pois em meados de 1960, ressalta, havia muito mais terrenos a disposição em Florianópolis para empreendimento, estas características davam aos compradores dos imóveis a confiança na construção e a certeza de um bom produto final, segundo o entrevistado.

Verifica-se nesta entrevista, em mais ênfase que as anteriores o caráter empreendedor de seu sócio fundador, visionário que sentiu a necessidade de crescimento da capital e preparou sua empresa para isto, deixando-a então uma empresa extremamente forte, como poucas, na cidade.

As principais concorrentes da época indicadas pelo entrevistado eram as empresas Ceisa e M Daux, estas três empresas eram as únicas capazes de executar grandes quantidades de obras ao mesmo tempo, ressalta o entrevistado.

Os fatores apontados pelo entrevistado que segundo sua ótica fizeram a empresa crescer muito a época foram: 1) a venda do imóvel era realizada a preço fixo, caso incomum a época e isto atraíam as pessoas.

O Sr. Ademar vendia os imóveis a preço fixo, mesmo tendo uma inflação.

2) tinha um bom produto a um bom preço em bons locais, para um mercado que estava crescendo. Nem toda a nossa produção da empresa, supria o que se buscava na época, o que deu margem ao surgimento de novas empresas de construção civil.

3) a estrutura da empresa era fantástica, eles tinham um galpão próximo à rodovia SC que fabricava esquadrias, armações de arame, caixarias, formas, tudo era construído pela própria empresa, demonstrando uma enorme capacidade de controle e arranjo quanto ao cronograma de execução de tarefas. Reforçado pelo entrevistado que isto era uma diferenciada empresa, pois dependia de um menor número de fornecedores.

Quanto aos problemas enfrentados pela empresa, ocorreram com o desenvolvimento da própria empresa, segundo alerta o entrevistado os problemas foram em alguns casos às próprias vantagens da empresa. O mesmo preço fixo que ajudava a vender prejudicava a empresa. Lembro, disse o entrevistado, que em um ano o Delfim Neto afirmou que a inflação do ano seria de 15% e o proprietário elaborou o preço de um edifício iniciando as vendas. Com a inflação chegando a 45% e alertado pelo entrevistado e por outro diretor, que editava se tornando prejudicial não mexer no preço, o Sr. Ademar não mudou.

Diferentemente das outras empresas nesta, não tinha como ocorrer problemas de relacionamento entre diretores, visto que as decisões eram centralizadas em uma única pessoa. Pode-se atribuir

então que problemas oriundos desta centralização de poder podem ter sido os causadores do fechamento da empresa. O entrevistado enfatizou muito a questão do preço de venda dos imóveis construídos, que eram fixos em uma época que havia inflação e o custo da construção subia muito. O fato de seu proprietário não ter “ouvido” diretores que lhe indicaram o perigo, ou mesmo a não designação de um profissional da área destinado a este fim, pelo que deu e entender o entrevistado, pode ter ocasionado o fechamento da empresa.

Quanto a outros fatores como plano diretor foi informado pelo entrevistado que não afetava diretamente a empresa, pois se construiu de tudo respeitando o que determinava o plano. A inadimplência era muito pouca nada que afetava a A. Gonzaga ou qualquer outra empresa de médio porte da construção. Segundo o entrevistado a obtenção de financiamento para as obras às vezes era um pouco complicado de se conseguir, tinha que se ter alguma influencia direta ou indireta nos bancos para liberações e aprovações, mas nada que fosse o grande problema da empresa, segundo o entrevistado. O entrevistado citou que pouco antes de ele sair da empresa a mesma já estava com serias dificuldades financeiras, tendo que construir um prédio para ajudar a pagar outro. Ainda segundo o entrevistado quando o sr Ademar deixou o ramo da construção dedicou-se as outras atividades, não por necessidade, mas pelo empreendedor que era, pois fundou Sinduscon, presidiu a Associação Comercial de Florianópolis, tudo por ser uma pessoa com visão à frente das demais. A grande marca deixada pela empresa A Gonzaga, segundo o entrevistado, é o seu caráter empreendedor, pois a empresa deu o início da estrutura a cidade, tanto em obras quanto em mudança de conceitos de uma cidade urbana que nascia, já percebida com antecedência pelo seu fundador.

O proprietário passou a outras atividades, que não ligadas à construção, sem maiores problemas, pois já tinha um patrimônio considerável e uma situação financeira estável, fruto de seus anos de esforço e empreendedorismo.

Notamos neste capítulo que o mercado da construção civil de Florianópolis passou por períodos de oscilações conforme também oscilou a economia, principalmente em nível nacional. Tivemos a década de 1980 começando em sua primeira metade um processo de “perda de fôlego” da economia que refletiu diretamente na construção civil. Poucos financiamentos disponibilizados podem ter sido uma das causas que levaram as empresas a fecharem e o mercado a se retrair. A partir de 1990 tivemos sensíveis melhoras neste mercado, em visível ascendência com impulso nos últimos cinco anos, demonstrado que o mercado tem espaço a quem o quer explorar.

Empresas tais como Cota, Planel, Zita já possuem histórico consolidado e muito tempo de atuação no mercado, o que dá a estas empresas uma condição de destaque no aspecto da produção em área construída. Novas empresas também estão surgindo e buscando seu espaço, com destaque para a empresa Hantei que pelos dados analisados, com pouco tempo de atuação, se comparado as demais, a empresa já possui destaque chamando a atenção. Aspecto importante também é ressaltar foram à importância da construção sob o regime de incorporação, principalmente um a época de poucos recursos bancários disponíveis. Este sistema deveria ser mais bem estudado, pois conforme apontado nas entrevistas à empresa Planel usou este regime para se fortalecer, já a empresa CEISA não o utilizou.

Com relação às entrevistas nos permitiram conhecer o lado interno das empresas, aquilo que não é divulgado ao grande público, não aparecendo como belas imagens ou belos edifícios, mas os conflitos de opiniões entre diretores da empresa, a postura da empresa frente ao mercado, querendo, por vezes ser maior que ela mesma. Tudo isto e muitos outros aspectos, conforme listados levaram a prejudicar o desempenho das empresas entrevistadas e que certamente em maior ou menor escala podem ter prejudicado inúmeras outras e se bem administradas também levam a sucesso das que ainda estão atuando de maneira forte. Verificamos também que com os números analisados e as informações obtidas nas entrevistas que fatores como Plano diretor, Inadimplência, Concorrência e Mercado recessivo, não podem ser considerados nocivos as empresas a ponto de estas encerrarem suas atividades. Conforme se verifica o plano diretor é apenas disciplinador das obras e o mercado tem crescido de maneira linear no período, mesmo passando por períodos de baixa, mas resultando em uma taxa média anual de 4,5 %, conforme apontado anteriormente.

Já fatores como sucessão familiar da empresa, problemas de gestão e desentendimento entre sócios além de mal dimensionamento do mercado podem ser atribuídos como fatores que podem levar as empresas a atravessarem problemas e com isto dificultar seu crescimento ou mesmo levarem-nas a encerrar suas atividades. Dá-se um destaque especial para a questão da disponibilidade de financiamento que, conforme apontado nas entrevistas, não é o “maior dos problemas” mas, quando está escasso e sem perspectivas de melhora ou maior disponibilização, traz problemas para as empresas, principalmente por parte dos adquirentes que sem a perspectiva de financiamento a sua disposição não se arriscam a adquirir imóveis, e isto resulta em reflexos diretos nas empresas que também não podem se arriscar “lançando” novas obras, correndo o risco de baixa comercialização das que estão em execução ou mesmo que não sejam comercializadas.

CONCLUSÕES.

O presente trabalho teve o objetivo maior de compreender o ciclo de vida das indústria de construção civil de Florianópolis, analisando o mercado e suas principais características. Objetivo este satisfatoriamente atendido pela pesquisa e entrevistas realizadas. Quanto a indústria da construção civil em nosso município, constatou-se que as empresas atuam com bom convívio, não havendo grande concentração de mercado em uma única empresa, pois o número de empresas que atuam, bem como as condições favoráveis para que outras entrem, favorecem este tipo de comportamento.

As principais empresas já possuem um histórico junto ao mercado e atuam a um período suficiente que lhe permitem consolidar sua marca, seu estilo de construção, bem como o respeito pelos clientes das demais empresas do mercado. Descobriu-se nesta pesquisa os subsetores em que se enquadram a construção civil e a força do sub setor de empreendimentos residenciais e comerciais, principalmente como gerador de emprego, e também como agente de desenvolvimento, pois ajuda a melhorar a estrutura de uma cidade.

Percebeu-se também, a importância de agentes financeiros, principalmente o banco CEF, como estimuladores da cadeia produtiva neste setor e a necessidade das empresas em receberem este apoio, para alavancarem suas obras, pois pelo preço do objeto da compra (imóvel), nem todos tem os recursos necessários para sua aquisição e os que não o tem recorrem aos agentes de financiamento. Quando estes agentes disponibilizam menor quantidade de recursos o lançamento de empreendimentos diminuem, contraindo o mercado, o que pode forçar as construtoras que tenham a condição de se tornarem estes agentes, parcelando a compra e fazendo às vezes de banco.

Em Florianópolis, e acreditando não ser diferente nas demais localidades, a construção civil é um setor de boa concorrência, onde empresas de pequeno e médio porte podem competir entre si na busca de realizar algum empreendimento de pequeno e médio porte. Isto é um estímulo a competição, sobressaindo-se à empresa mais bem estruturada, com “peso” e o “histórico” do nome consolidado no mercado. A mescla de empresas com maior e menor experiência no mercado é que dá uma característica especial a nossa cidade, e a este mercado, que aceita novas empresas sem maiores problemas, conforme analisado no grau de concentração das empresas, muito abaixo de outros ramos da indústria. E até em função desta concorrência percebeu-se a turbulência existente no mercado com relativa troca das empresas, revezando-se na liderança de área construída em nosso município. A renovação das empresas que aparecem como conclusoras de obras, aqui chamada de entrantes, analisada anualmente foi outro aspecto de destaque, dado o grande número de empresas e o período de execução de das obras, a renovação é muito freqüente e chamou a atenção.

Notou-se também, a importância que tiveram as construções em regime de condomínio, principalmente na primeira metade da década de 80, quando da crise em nossa economia com poucos recursos disponíveis em um momento de problemas em vários setores da economia. A construção em regime de condomínio, ou seja “a preço de custo” deveria ser mais bem estudada, pois para algumas empresas esta modalidade supre a ausência de bancos como agentes estimuladores de atividade, dando aos próprios futuros proprietários, a condição de adquirir um imóvel pelo preço um pouco menor que o mercado praticaria normalmente.

Com relação às entrevistas realizadas verificou-se que fatores como Plano diretor, taxas de inadimplência dos compradores junto às construtoras, concorrência entre empresas do mesmo grupo estratégico e mercado sem crescimento não podem ser considerados como “grandes vilões” das empresas de construção. Sendo apontados como maiores causadores do encerramento da atividade destas empresas, fatores como Problemas de sucessão na família, não afinidade (desentendimento) entre os sócios após anos de convívio da sociedade, controle e gestão da empresa em seus mais diversos setores, mau dimensionamento do mercado; ressaltando a questão do financiamento que é considerado bom sempre tê-lo a disposição

Entende-se que problemas de relacionamento entre pessoas possam acontecer, mas em uma empresa as pessoas, no caso diretores, devem visar primeiramente, o melhor para a empresa. Quanto maior a empresa, maior será as dificuldades e os desafios que estas enfrentarão na sua rotina, como cita Adizes isto é do ciclo da empresa “... verificamos que há muitos problemas que não são normais para um dado estágio qualquer... a gerencia é [ou deve ser] competente para lidar com eles sem prejuízo do funcionamento e do crescimento da organização” (Adizes, 1993, p.07), sendo então, que a postura de pessoas que administram uma empresa deve ser profissional, visando os interesses da empresa, acima das rivalidades pessoais.

As quatro empresas entrevistadas eram renomadas no mercado, tanto em outras áreas de atuação, quanto por mau dimensionamento e expectativa quanto aos agentes de mercado, e pelo que foi entendido na entrevista encerraram sua atividades por descuido de seus gestores o que hoje em dia é imperdoável em qualquer mercado ou qualquer ramo de atividade.

Logo do que foi colocado como hipóteses e variáveis que poderiam atrapalhar o funcionamento das empresas, apenas confirmaram-se; a disponibilidade de financiamento e problemas de gestão ligada ao sócio fundador ou gestor. O setor da construção civil de Florianópolis é uma indústria de fácil ingresso, visto um número grande de empresas atuantes e de competição pelo cliente, visto também o grande número de pequenas empresas atuantes na capital principalmente empreiteiras.

Nenhuma das empresas estudadas enquadraram-se exatamente nos modelos citados dos autores, sendo o ciclo de vida, mas todas as empresas quando alcançaram seu maior tamanho tornou-se de

mais difícil gestão e controle e estas também ter contribuído para o surgimento de problemas. Deve ser visto com mais cuidado pelo governo os cortes de recursos, quando destinados a financiamento da construção civil, pois este setor que contrata grande número de pessoas menos qualificadas e é forte de estimulador do crescimento da economia e com certeza investimentos neste setor terão reflexos positivos em todo o mercado e na economia.

Anexo 1 – Estrutura da entrevista aplicada aos representantes das empresas

Empresa: _____

Entrevistado: _____

Cargo: _____

QUESTIONÁRIO

Problema de pesquisa - Por que as empresas de construção civil de Florianópolis, após anos de aparente sucesso e destaque, encerram ou reduzem fortemente suas atividades?

TÓPICO 01 – TRAJETÓRIA DA EMPRESA

- a) Fundação.
 - a. Nome dos fundadores
 - b. Ano fundação
- b) Expansão.
- c) Destaques a citar – principais obras.

TÓPICO 02 – VANTAGENS COMPETITIVAS INICIAIS.

- a) O que fez e empresa dar certo.
- b) Qual o diferencial da empresa em relação a demais.
 - a. Localização
 - b. Acabamento
 - c. Preço
 - d. Outros _____

TÓPICO 03 – RAZÕES EXTERNAS QUE A LEVARAM A SAIR DO MERCADO

- a) inadimplência
- b) financiamento
- c) Mercado em baixa
- d) Concorrência de novas empresas
- e) Plano diretor
- f) outros

TÓPICO 04 – RAZOES INTERNAS QUE A LEVARAM A SAIR DO MERCADO

- a) Sucessão familiar.
- b) Problemas de gestão (ma gestão / na profissional)
- c) Oportunidade de investimento em outros negócios (mudança praça / ramo de atividade)
- d) Ano em que encerrou atividade.
- e) Outras razões / comentários

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.

ADIZES, Ichak. Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito; tradução: Carlos Afonso Malferrari, 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

ALMANAQUE ABRIL 2003: São Paulo, 29 Ed., 2003.

ALVES, Maria Bernadete Martins Alves; ARRUDA. Susana Margareth. Como fazer referências: Bibliografias eletrônicas e demais formas de documentos. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br>>. Acesso em: 16/09/2003.

BEHRENS, Alfredo, Uma resenha das principais contribuições à teoria do crescimento das firmas, Literatura Econômica 2(5), IPEA, p. 399-422, 1980.

BERTELLI, Edilane. Consensos e dissensos da indústria da construção civil: os rumos da representação política empresarial na 'Ilha da Magia'. 1995. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BRASIL, Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior (MDIC). Universidade de Brasília. Oportunidades internacionais para o setor de construção civil brasileiro. Brasília. 2002 13 p.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO – CBIC. Apresenta dados sobre a construção civil em diversos anos. Disponível em: <http://www.cbic.org.br/bd/frm_bd.htm>. Acesso em: 21 dez. 2003.

CIOCCHI, Luiz, Quem é o operário da construção?. Téchne: A revista do engenheiro civil, São Paulo, Edição 77, ano 11, p.34-41, ago. 2003.

CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA ARQUITETURA E AGRONOMIA DE SANTA CATARINA. A potencialidade sócio - econômica da construção civil: uma proposta para a retomada do desenvolvimento. Florianópolis 1985.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS – DIEESE, Os trabalhadores e a reestruturação produtiva na construção civil brasileira. São Paulo, ago.2002.

GAZETA MERCANTIL. Balanço anual 2001. São Paulo, n. 25, 2001. Suplemento.

GILL, Richard Thomas. Introdução a microeconomia. São Paulo: Atlas, 1974.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. Acumulação e Crescimento da Firma. Um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Editora Guanabara/Koogan, 1987.

INSTITUTO DO PLANEJAMENTO URBANO DE FLORIANÓPOLIS (IPUF). Apresenta dados sobre a construção civil da grande Florianópolis. Disponível em: <<http://www.ipuf-sc.gov.br>>. Acesso em: 16/10/2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Publicação anual da indústria da construção - PAIC. Apresenta dados sobre a construção civil no ano de 2001. Disponível em: <<http://www.ibge.vom.br>>. Acesso em: 14/10/2003.

JÚNIOR, Rogério Goulart. Custeio e precificação no ciclo de vida das empresas. Dissertação. UFSC. Florianópolis, jul.2000. arquivo em Pdf.

KAUFMANN, Luiz. Passaporte para o Ano 2000 - como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: Makron- MC Graw Hill, 1990;

LINS, Hoyedo Nunes. Avançando na problemática da economia urbana, 10 de jun. 2003. 03 f. Notas de aula.

MACEDO, José Ferreira de. Uma Metodologia para verificação do Ciclo de Vida das Organizações com Estudo de Caso. 1993, Dissertação – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing: Metodologia, planejamento, execução, análise. São Paulo: Atlas, 1993.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO Apresenta informações sobre a indústria da construção civil em diversos anos. Disponível em: <http://www.Desenvolvimento.gov.br/arquivo/publicações.pdf>, acesso em 16/04/2004.

SINDICATO DA CONSTRUÇÃO CIVIL DA GRANDE FLORIANÓPOLIS - (Sinduscon). Apresenta informações sobre a construção civil na grande Florianópolis em diversos anos. Disponível em: <<http://www.sinduscon-fpolisorg.br>>. Acesso em: 14/10/2003.

STEINDL, Josef. Maturidade e estagnação no capitalismo americano. São Paulo: Nova Cultural, 1986.